



Laboratorios López es una empresa que desde sus inicios ha estado comprometida con la comunidad salvadoreña. Tras seis décadas, las buenas prácticas siguen siendo prioridad.



Holcim es una de las empresas que desarrolla buenas prácticas de responsabilidad social y forma parte de los miembros de la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas).

Revista

AÑO VII / No. 27 / Junio 2013

enlaces

La revista de negocios de la UTEC



Unilever, a lo largo del tiempo, ha logrado conquistar a los hogares salvadoreños con la diversidad de productos que ofrece en su portafolio en las categorías de alimentos, cuidados del hogar y cuidado personal. Pedro José González, director en El Salvador y Nicaragua, habla sobre la operatividad de esta compañía multinacional, que ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de productos personales, un segmento con un potencial significativo para los próximos años.

Especial:
RSE

Social

Empresarial

Responsabilidad

Social

Ent

LA INSPIRACIÓN NO BASTA. TU COMPLEMENTO: MAESTRÍAS UTEC



MAESTRÍAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA

POSTGRADOS

DERECHO CONSTITUCIONAL



utec.edu.sv

Centro de Llamadas: 2275-8888





Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado
Calle Arce y 17a. Av. Sur, Edificio Thomas Jefferson - Tel.: 2275-8720
Correo: maestrias@utec.edu.sv
Centro comercial Metrocentro, 8ª etapa, 3er. nivel - Tel.: 2261-0270

MAESTRÍAS UTEC



Contenido



Editorial

6 Empresas con enfoque social

Opinión

8 Los ejecutivos capaces 'sueñan', piensan y actúan

Quehacer empresarial

10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial: Responsabilidad Social Empresarial

12 El valor compartido y la responsabilidad social empresarial

Tema de portada

22 "Fomentar el orgullo de pertenecer a esta compañía ha sido clave"

Gestión empresarial

29 La medición del impacto y éxito de los microcréditos



Desde sus orígenes, la responsabilidad social empresarial (RSE) han ido transformándose con el tiempo. Ya no solo se habla de hacer filantropía o donaciones, sino que este concepto va más allá.



RSE

- 30 Responsables desde sus orígenes
- 32 Educación con tecnología

De Negocios

- 34 Se busca café de calidad
- 36 Sueños de casa grande
- 38 Consumidores informados, mejores viviendas

Desde Incae

- 40 El trabajo a distancia "exige" presencia en la oficina
- 42 ¿Tienen futuro los cursos *online* masivos y abiertos?

Recursos Humanos

- 44 El debate sobre el trabajo en casa y la productividad



Marketing

- 47 Obesos pagarán más por volar
- 50 Twitter y estrellas: binomio explosivo para el *marketing*

Tecnología

- 52 Una solución personalizada

Style

Unilever, a lo largo del tiempo, ha logrado conquistar a los hogares salvadoreños con la diversidad de productos que ofrece en su portafolio en las categorías de alimentos, cuidados del hogar y cuidado personal. Pedro José González, director de El Salvador y Nicaragua, habla sobre la operatividad de esta compañía multinacional, que ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de productos personales, un segmento con un potencial significativo para los próximos años.



enlaces continúa con el esfuerzo de publicar suplementos especiales sobre temas de interés. No se pierda en esta ocasión el especial acerca de RSE.

- 54 Etiqueta y protocolo
- 55 Tecnología
- 56 Escaparate
- 57 Buen vestir
- 58 Recomendación
- 59 *Hi Tech*

Empresas con enfoque social

Revista *Enlaces*, como parte de su compromiso de seguir informando a sus lectores por medio de un contenido editorial único, presenta en esta nueva edición una investigación informativa basada en un especial temático orientado al desempeño que tienen las empresas, hoy en día, al implantar prácticas responsables con acciones enfocadas al desarrollo económico, social y medioambiental, con base en los pilares de *público interno, comunidad, gobernabilidad, políticas públicas, proveedores, medio ambiente y mercadeo responsable*, que son las siete áreas de responsabilidad social empresarial (RSE) que promueve la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas).

Pero hablar de RSE, o de *responsabilidad social corporativa*, o *responsabilidad social a secas*, significa aplicar nuevos elementos que se suman al esfuerzo. Se trata de plasmar en la estrategia de las compañías la teoría de la creación del valor compartido impulsada por Michael Porter, economista y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y Mark Kramer, director y cofundador de la consultora de impactos sociales, que sostiene el argumento de que “las políticas y prácticas operacionales aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”. Sumado a esto, también figura la normativa ISO 26000, una herramienta que, pese a no ser certificable, se ha convertido en el referente de la RSE de muchas compañías que buscan medirse para evaluar sus proyectos sociales.

En el especial de responsabilidad social también se revelan los principales hallazgos del estudio realizado por el Centro de Investigación de la Opinión Pública Salvadoreña (Ciops), de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec), en conjunto con Fundemas, el que, entre otras cosas, señala que las

empresas locales invirtieron 633 millones de dólares durante 2012 en RSE, siendo las áreas de salud y educación las que con frecuencia reciben más apoyo de los empresarios.

La Utec se ha sumado a esta apuesta y ha iniciado un proceso sistemático de promoción de un comportamiento organizacional responsable basado en prácticas éticas, democráticas y ambientalmente sostenibles, cuyos avances y alcances se comparten en este número.

La edición veintisiete de *Enlaces* también presenta la filosofía de trabajo con la que opera una de las multinacionales más importantes del mundo: Unilever, compañía que cuenta con un portafolio diverso de marcas en variadas categorías. La empresa, bajo la guía de Pedro José González, director ejecutivo en El Salvador y Nicaragua, ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de productos personales, un segmento con un potencial significativo para los próximos años.

En El Salvador, la multinacional maneja tres categorías con las que compete en el mercado: *Cuidado del hogar*, en la que las marcas *Xtra, Rinso* y *Xedex* son las líderes; *Alimentos*, figurando en esta los sazoadores, como los de la marca *Continental*, que también ocupa una posición privilegiada; y la última categoría, que son productos de cuidado personal, en la que destacan desodorantes y jabones de tocador con las marcas *Rexona, Axe* y *Dove*.

En la edición de medio año de *Enlaces* también se destacan algunos artículos de la sección de negocios; por ejemplo, sobre cómo el café *gourmet* es afectado por la roya en Centroamérica, según un informe de la Organización Internacional del Café. Además, contiene un reportaje de la nueva línea de crédito de hasta 125 mil dólares del Fondo Social para la Vivienda, para aquellas familias de clase media interesadas en viviendas más amplias.

SIEMPRE PUEDES REFORZAR TU EQUIPO DE TRABAJO

CRÉDITO PARA CAPACITACIÓN



Porque sabemos que necesitas agilizar la toma de decisiones,
porque sabemos que deseas una rentabilidad más alta.

¡ATRÉVETE A CAPACITARTE!

Financiamientos para cursos empresariales, estudios de especialización
y transferencia de tecnología, y contratación de expertos, asesores o
consultores.

Hasta 2 años plazo. Incluye hasta 1 año de período de gracia.

MAYOR INFORMACIÓN

Centros de Atención **BANDESAL**: Plaza Mundo, Plaza Merliot y Metrocentro.

Centro de Llamadas: ☎ 2267-0100 🌐 www.bandesal.gob.sv



BANDESAL
BANCO DE DESARROLLO DE EL SALVADOR





MBA Max Valladares
Director de Planificación

Los ejecutivos capaces 'sueñan', piensan y actúan

Muchos de nosotros aspiramos a convertirnos en grandes ejecutivos de una empresa. De pronto, vemos pasar el tiempo; y, para infortunio nuestro, no ocurre nada. Entonces, el primer pensamiento que surge es: "La empresa no me valora"; cuando el primer pensamiento debería ser: "¿Estoy haciendo lo suficiente para que se me valore en la empresa?". Si la respuesta a esta pregunta es afirmativa, y en realidad la empresa no lo valora, es el momento de cambiar de aires. Si esa empresa no lo valora, otra lo hará; pero uno debe ser muy honesto consigo mismo ante esta afirmación. Por el contrario, si su respuesta es negativa, debe considerar los tres aspectos mencionados en el título: soñar, pensar y actuar.

Un ejecutivo capaz debe 'soñar'. En sí, soñar es un término metafórico que se usa para referirse a innovar, visualizar lo que queremos, cómo y cuándo lo queremos. Al referirnos a este punto, es a creer que somos capaces de muchas cosas; a tener claro que el conformismo no es una opción. La vida se compone de momentos buenos y no tan buenos, por no decir malos. En los momentos negativos es cuando más debemos soñar.

Luego de haber soñado, debemos pensar claramente en la definición de nuestros objetivos profesionales y alinear estos a los objetivos institucionales. Debemos diseñar las estrategias que nos permitan alcanzar estos objetivos; que si están bien alineados con los de la organización "matemos dos pájaros de un tiro", pues el logro de

unos permite el de otros. Esta situación es muy valorada por casi todas las empresas. Si nosotros nos adelantamos a la política empresarial, en este sentido, adquiriríamos una ventaja competitiva fundamental. Cuando nuestros objetivos no están alineados es como jalar una soga de los dos extremos al mismo tiempo: hacemos lo que la organización nos pide y, a la vez, lo que nosotros creemos que necesitamos. Eso no permite que avancemos ni nosotros ni la empresa.

Actuar... esta es la idea principal y lo más difícil de poner en práctica. Luego de haber definido y alineado los objetivos y seleccionado las estrategias debemos trabajar por el logro de todos esos elementos. Si contratan a alguien como contador, y su único mundo son las partidas y los balances contables,

pues —estimado lector o lectora—, él seguirá siendo un contador. Si tenemos la capacidad, hay que aprovecharla; y, si no, tenemos que desarrollarla. Es así como se actúa.

Hay que hacer una referencia, en este punto, a una muy buena herramienta denominada “círculos de preocupación e influencia”. Esta metodología podemos encontrarla en el libro *7 hábitos de las personas altamente efectivas*, del doctor Stephen Covey. ¿En qué consisten estos círculos? Pues, lo primero que hay que hacer es imaginar un círculo muy grande donde colocaremos las situaciones que nos preocupan. Fuera de este círculo están las cosas que no nos preocupan. Luego, dibujaremos un círculo más pequeño dentro del grande, y allí meteremos las cosas sobre las cuales podemos influir. Por ejemplo, si nos preocupa la muerte, pero no podemos influir en esa realidad. Entonces, la muerte se queda fuera del círculo pequeño. Ah, pero si se puede influir sobre nuestro estado físico. Por eso, este se queda en el círculo pequeño. El modelo del doctor Covey está en la sección del libro acerca de la proactividad. Hay cosas que, al influir en ellas —digamos—, permiten o dan acceso a poder hacerlo en otras. En ese momento, esas otras cosas pasan a formar parte del círculo de influencia y dejan de serlo del de preocupación.

Cuando actuamos, nuestros comportamientos hablan mejor que nuestras palabras. El atender las cosas sobre las que podemos influir, el desarrollar nuevas ideas, mejorar procesos, crear productos, sistemas. Todo ello es una excelente carta de presentación; pero si no actuamos de nada sirve que las pensemos y las soñemos.



enlaces

Año VII / No. 27 / Junio 2013

José Mauricio Loucel
Presidente de la Junta General Universitaria
de la Utec

José Mauricio Loucel Funes
Presidente de la Utec

Nelson Zárate Sánchez
Rector de la Utec

Consejo editorial
José Mauricio Loucel Funes
Nelson Zárate Sánchez
Juan Carlos Cerna
María José Monjarás

Jefa de publicaciones
María José Monjarás
maria.monjaras@utec.edu.sv

Asesora comercial
Jenniffer Valenzuela
jenniffer.valenzuela@utec.edu.sv

Fotografía
Josué Guevara
Félix Alejandro Pacas

Diseño
Mauricio Gálvez

Revisión de textos
Noel Castro

Colaboraciones
Armando Godoy
Javier Chávez
Max Valladares
Ismael Echeverría
Willian Carballo

Enlaces es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec, en convenio con el INCAE Business School. La reproducción total o parcial sin la previa autorización de la Utec está prohibida.

Tiraje: 3.000 ejemplares
Circulación: Trimestral
Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.
Edición: Publipro. Tel: 2275-8771
revistaenlaces@utec.edu.sv

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**





BlackBerry: la experiencia del Z10

BlackBerry lanzó el nuevo Z10, ofreciendo una experiencia más inteligente que se adapta a las necesidades del cliente. El modelo ofrece una poderosa plataforma mejorada para los clientes de BlackBerry. El modelo Z10 cuenta con multitarea transparente, fácil acceso a las distintas redes sociales y, sobre todo, con la tranquilidad y seguridad que la tecnología del BlackBerry proporciona. Este modelo también incorpora un teclado que entiende, y se adapta a, una escritura más rápida y de mayor precisión.

Justice llegó a El Salvador

Justice, la marca especializada en ropa de niñas, aterrizó en el mercado salvadoreño. El novedoso concepto propone calidad y vanguardia en las modernas prendas de vestir para niñas en edades entre los siete y catorce años. La marca promete un ambiente de compra divertido e interactivo, personalizado y creativo, todo a precio accesible para mamá y papá. La tienda se ubica en el nivel uno del centro comercial Multiplaza.



Cobertura internacional

Aseguradora Vivir presentó su nuevo plan de salud con cobertura internacional. Este nuevo servicio ofrece a sus clientes la atención de las necesidades médicas más especializadas y las emergencias que se puedan presentar en cualquier país en un viaje de placer o de negocios. La compañía cuenta con el respaldo del reasegurador GenRe. En el caso de los servicios de seguros en los Estados Unidos, el plan ofrece la red de proveedores de servicios UnitedHealthCare.

Banco Agrícola cambió de imagen



Una de las marcas financieras más importantes de El Salvador inició un proceso de cambio de imagen. El nuevo diseño conserva el nombre que goza del cariño de los salvadoreños: Banco Agrícola. Su logotipo mantiene el color azul de la bandera nacional y le han incorporado dos colores: el rojo del grano de café y el amarillo del sol, tonalidades que van acordes con los de la casa matriz, Bancolombia. Los ejecutivos de la institución financiera aseguran que esta construcción de imagen estará acompañada de beneficios, servicios y nuevos modelos de negocios para los clientes. El nuevo rostro de Banco Agrícola se adoptará de forma gradual en todas las agencias del país.



Transactel incita a luchar por alcanzar los sueños

Bajo el título de “Yo Lucho por...”, Transactel, empresa dedicada a la industria de *call centers*, lanzó una campaña orientada a destacar el valor que para la empresa tienen las aspiraciones de sus héroes y los esfuerzos que realizan por el desarrollo de estas. Muchas son las razones que llevan a cientos de salvadoreños a levantarse todos los días a dar lo mejor de sí mismos. Transactel se define como ese lugar donde se motiva a luchar para cumplir con las metas trazadas.

Telesis y la comunicación digital

Telesis El Salvador presentó su nuevo sistema de radios digitales de dos vías Mototrbo, de la marca Motorola, un equipo con nueva tecnología digital. Este modelo se caracteriza por ser versátil y por ofrecer a los clientes un sistema de comunicación eficiente, inmediato y privado para atender las necesidades de comunicación interna de las empresas. Mototrbo provee aplicaciones de datos integrados, como mensajes de texto y seguimiento de ubicación basado en GPS; posee más capacidad, cuenta con un audio más claro y con baterías más durables.





El valor compartido y la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial (RSE) está ganando terreno en el mercado salvadoreño. Las empresas, independientemente de su tamaño, han logrado adoptar el concepto como parte de su filosofía corporativa. Hoy presentamos un especial de RSE, que aborda los principales hallazgos del estudio realizado por Fundemas-Ciops, así como casos de éxito de algunas compañías que desarrollan buenas prácticas basadas en los siete pilares de la RSE.

Francisco Armando Zepeda,
Director Ejecutivo del Ciops-Utec
María José Monjarás,
Jefa de publicaciones, Utec

En la última década, las empresas han experimentado un cambio importante en el desarrollo de la RSE. Según un estudio del Pacto Global en el 2010, el 93 % de CEO declaró que los temas que buscan la sostenibilidad de sus compañías se vuelven críticos en los momentos de cambio que sufre el mundo. La creciente conciencia del enfoque medioambiental y la ayuda social en las empresas se ha venido a sumar a muchos esfuerzos para lograr un desarrollo sostenible, en donde juega un papel importante la equidad entre los intereses de la empresa, la sociedad y el medio ambiente.

La responsabilidad social implica un cambio cultural y de paradigma en el cual la empresa no busca solo su propia sostenibilidad, sino la de toda la sociedad, tratando de encontrar una relación en donde la interacción sinérgica entre ambas permita lograr mayores índices de competitividad, relaciones mejores y más permanentes con los grupos sociales y de interés en esta temática.

Recientemente, Michael Porter, economista y profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y Mark Kramer, director y cofundador de la consultora de impactos sociales, además de autor de numerosos artículos sobre la RSE, desarrollaron la teoría de *la creación del valor compartido*, profundizando en las conexiones que existen entre el progreso económico y social, definiéndolo como “las políticas y prácticas operacionales

que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”. El valor compartido parte de la base de que una sociedad sana permite la existencia de compañías exitosas.

En este contexto, la empresa es capaz de mantener un nivel de competitividad que le permite la generación de riqueza y demanda de mano de obra. En El Salvador, la definición que posee y promueve la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social (Fundemas) es “hacer negocios competitivos, permitiéndole a las empresas incorporar políticas y prácticas en beneficio de los accionistas, los colaboradores, la comunidad, los clientes, el medio ambiente y su cadena de valor, a través de la adopción

de medidas alineadas a su estrategia de negocio, contribuyendo así al desarrollo sostenible. Adoptar la RSE en el pensamiento estratégico permite agregar valor al negocio y a la sociedad en su conjunto”.

“Lo que se persigue ahora es que los proyectos de RSE sean sostenibles, es decir, que no sea uno de esos proyectos que solo lo apoyan y ahí lo dejan; es el seguimiento que se le dé y la sostenibilidad de ese proyecto para que alguien lo siga y que cause impacto”, asegura Elena de Alfaro, presidenta de Fundemas.

La ISO 26000 define la RSE como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; que tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; que cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y que esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. Esta normativa abarca prácticamente todos los aspectos esenciales para llevar adelante una gestión de responsabilidad social en las organizaciones. Y justamente uno de los primeros puntos que hay que destacar es que ya no se habla de RSE, sino únicamente de RS (responsabilidad social).

Por lo tanto, el común denominador de las definiciones expuestas anteriormente es que la RSE tiene como fundamento la interacción de las empresas con su entorno. Dicha inte-

RESUMEN METODOLÓGICO

Entidades patrocinadoras: Fundación Empresarial para la Acción Social, Fundemas y Asociación Nacional de la Empresa Privada, Anep

Población de interés: Empresas grandes, medianas y pequeñas.

Tamaño y cobertura: 336 empresas en los 14 departamentos del país.

Margen de error y nivel de confianza: ± 5.3 % para toda la encuesta, con un 95 % de confianza

Tipo de muestreo: Muestra estratificada de afijación óptima

Trabajo de campo: Marzo-Abril 2013

Recolección de la información: Entrevista cara a cara, *on line* y telefónica

racción debe ser de carácter multidimensional, es decir, en diferentes áreas que permitan a las empresas contribuir a través de sus aportes al desarrollo económico, social y ambiental de forma sostenible en el tiempo.

En la versión reciente del Enade 2013, se presentaron los resultados de la investigación realizada por Fundemas con el apoyo técnico del Centro de Investigación de la Opinión Pública Salvadoreña (Ciops), de la Universidad Tecnológica de El Salvador, la cual midió el grado de inversión y de compromiso que las empresas tienen, o se vinculan, con el tema de la responsabilidad social.

Es interesante hacer resaltar las expectativas que genera una entrevista de esta naturaleza entre los empresarios. Aunque el tema de la RSE se encuentra como el principal discurso de ponentes internacionales, en nuestro país resulta un tema, en la generalidad de los empresarios, como de pura filantropía. Sin embargo, en la realidad, la práctica de la

Tabla 3.
Apoyo de las empresas a proyectos de las diferentes áreas

Área	% Apoyo de Empresas		Total %
	SI	NO	
Salud	40.8	59.2	100
Deporte	36.0	64.0	100
Educación	41.1	58.9	100
Cultura y Valores	15.8	84.2	100
Programa de Prevención de delincuencia	4.8	95.2	100
Programa de rehabilitación de delincuencia	2.7	97.3	100
Capacitación laboral y en oficios	25.0	75.0	100
Emprendedurismo	9.2	90.8	100
Desarrollo económico y/o local	6.0	94.0	100
Vivienda y servicios sanitarios	5.1	94.9	100
Agua potable, energía eléctrica, saneamiento y pavimentación	6.3	93.7	100
Proyectos sobre medio ambiente	19.3	80.7	100
Otros proyectos	28.3	71.7	100





“ Lo que se persigue ahora es que los proyectos de RSE sean sostenibles, es decir, que no sea uno de esos proyectos que solo lo apoyan y ahí lo dejan; es el seguimiento que se le de y la sostenibilidad de ese proyecto para que alguien lo siga y que cause impacto. ”

RSE es muy evidente por los programas y las inversiones que estos realizan, aún sin conocerla como tal.

A la luz de los resultados de la investigación presentada por Fundemas-Ciops, se revela que en promedio casi 20 de cada 100 empresarios apoyan al menos un proyecto de inversión social. Las áreas de salud y educación son las que con más frecuencia apoyan los empresarios, seguidas del deporte y la capacitación laboral; evidentemente, son las áreas que se relacionan con más cercanía al ambiente del trabajador y que podría inferirse que logran mantener un equilibrio entre la estabilidad de la empresa y el bienestar de ellos. Pero, cuando se trata de medir la inversión en estos programas, se encuentra que donde más inversión financiera se realiza es en aquellos relacionados con infraestructura, construcción de obras (como viviendas) e introducción de los servicios básicos en las comunidades.

Los empresarios ven en la RSE una motivación, al solidarizarse con los que tienen menos. Esta percepción puede indicarnos el grado de identificación que estos tienen con la situación económica que viven las familias menos afortunadas en la sociedad. Sin olvidar que es una apreciación del 20 % que, en promedio, aporta al menos en un programa de esta naturaleza. Es necesario mencionar que este porcentaje de empresarios (20 %)

invierten en el 2012 más de 633 millones de dólares, cifra que representa el 2,7 % del producto interno bruto (PIB) y más del 18,4 % de los ingresos tributarios de ese mismo año, según cálculos de Anep.

La mayor parte de esta inversión —según datos de la investigación realizada por el Ciops— es una contribución en efectivo, por las respuestas del 59 % de los empresarios entrevistados. Estos datos revelan cifras que representan aportes muy significativos de la empresa privada, además de mostrar un interés muy evidente por parte del empresario en mejorar las condiciones de vida de aquellos que forman parte de sus líneas productivas y que permiten la generación de riqueza.

Según Mark Kramer, asesor mundial de estrategias empresariales y especialista en temas de estrategias de responsabilidad social, “los problemas sociales son oportunidades de negocios disfrazadas”. Los gobiernos de turno escasamente llegan con sus programas sociales a poblaciones o sectores que representen un caudal importante para sus aspiraciones electorales. Es en esta circunstancia donde la empresa privada tiene la oportunidad de hacer un giro en su expectativa de negocio; ya no es posible pensar que en estos tiempos las empresas se lucren a expensas de la sociedad, pues de esta forma entrarán a un círculo que terminará sometiendo al empresario a buscar otros rumbos

o espacios que le permitan operar.

Compartir la carga social es un razonamiento que va implícito en la RSE. Es un nuevo papel para las empresas, que puede convertirse en una estrategia que permita establecer un crecimiento y márgenes de rentabilidad en donde los problemas sociales deben formar parte de la productividad que proyectan.

Debemos considerar que la temática no se refiere a que las empresas van a solucionar los problemas de la sociedad. Es más bien una oportunidad para que estas puedan buscar nuevas formas de competir, armonizando lo social, ambiental y empresarial. Los resultados de la investigación demuestran que los empresarios piensan que invertir en este tipo de programas creará valor y productividad a la empresa, según lo manifiesta el 24 % de los entrevistados; además, que el 46 % asegura que realizará una mayor inversión en proyectos de RSE respecto a lo que invirtió en el 2012.

Es claro que el valor compartido se convierte en un reto para la clase empresarial de El Salvador; pero también es un fuerte desafío para el Gobierno, que ve por el momento en la empresa privada su fuente necesaria de tributos y cargas sociales, que le permiten sostener sus proyectos y sus planes. Se debe considerar que no solo se trata de que pague más el que gane más; se trata de armonizar la deuda social con la visión empresarial y con un verdadero y apremiante plan de nación, para que, de una forma organizada, se pueda lograr un verdadero enfoque de RSE en las empresas; que se pueda integrar una fórmula efectiva que permita tener niveles de competitividad altos, con un componente social que no demande condiciones mínimas de bienestar; empresas que se desarrollen de una forma sostenible manteniendo un equilibrio con el medio ambiente que las rodea y que sean generadoras de fuentes de empleo dignos y de acuerdo con la realidad económica que enfrentan las economías de estos países.

Utec en la ruta de la RS

El concepto de responsabilidad social (RS) es incluyente, y, en ese sentido, la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) ha decidido desarrollar acciones desde un modelo sistematizado y alineado a la normativa ISO 26000.

Producto de los resultados de la herramienta de medición y autoevaluación Indicadores Centroamericanos de RSE 2012 (IndiCARSE), que revela las fortalezas y las áreas de mejora en relación con los siete pilares de la responsabilidad social —*governabilidad, público interno, medio ambiente, políticas públicas, comunidad, proveedores y mercadeo responsable*—, la Utec ha comenzado a poner en práctica fuertemente este componente, que se ha convertido en una de las prioridades de las líneas estratégicas de esta casa de estudios superiores. “El IndiCARSE nos permitió saber dónde estamos más fuertes; y resulta que una de las materias con mejor posicionamiento es la parte de *comunidad*, específicamente en un elemento que se llama *Alianzas*; pero también

describió que hay elementos en los cuales debemos trabajar, y uno de ellos es el medio ambiente” —comenta Juan Carlos Cerna, vicerrector de Proyección Social de la Utec.

La nota que obtuvo la universidad en el IndiCARSE realizado en octubre pasado fue de 41 puntos, sobre una base de 100. Los altos ejecutivos de la Utec, sensibilizados con el tema, le apostaron a la creación de acciones sistematizadas, surgiendo internamente el Comité de Responsabilidad Social, conformado por directores del área administrativa, vicerrectores y decanos



apoyados por la Fundación Empresarial de Acción Social (Fundemas).

Los primeros frutos de las reuniones constantes que ha sostenido el Comité de RS de la Utec están orientados hacia la ejecución de veintidós acciones distribuidas en las siete áreas que dicta la normativa ISO 26000.

“Todos estos planes de acción tienen actividades que tenemos que difundir, tanto interna como externamente, y para eso se ha creado una estrategia de difusión. Por ejemplo, ya contamos con un código de ética y con políticas de atención al cliente que nos ayudarán a formalizar las buenas prácticas en materia de mercadeo responsable. Disponemos, además, de una serie de convenios con los cuales ya se está trabajando y donde hay acuerdos concretos, que es necesario divulgarlos” —explica Cerna.

En la parte de *medio ambiente* la universidad también ya dio el primer paso, lanzando recientemente la cátedra ambiental, así como la promoción del *Libro Verde*



Juan Carlos Cerna, Vicerrector de Proyección Social Utec



20 mil

personas, que forman 3.212 familias, han sido impactadas con las acciones de intervención social que ha desarrollado la Utec en los últimos cinco años.

Utec, con la investigación de José Ricardo Calles Hernández denominada "Estado del medio ambiente y perspectivas de sostenibilidad", que es impulsado a través de la Vicerrectoría de Investigación. Otro de los programas de educación ambiental es *Utec Verde*, en el que se ha realizado la labor de sensibilización de los diferentes públicos de la universidad.

En relación con la comunidad, la Utec, en los últimos cinco años, ha desarrollado actividades de intervención en los municipios de Nahuizalco, San Pedro Nonualco y Santiago Nonualco, así como en El Zonte y otros lugares que han sido registrados en el mapa de pobreza del país.

"A nivel histórico, en cinco años hemos beneficiado a 3. 212 familias, que se traduce a 20.000 personas impactadas. Esto sin haber tenido una sistematización como la que hoy pretendemos ejecutar" —señala el ejecutivo de la Utec.

Actualmente, la Utec está inscrita en Fundemas y es una de las instituciones más consistentes en las prácticas responsables, según Cerna. "Nosotros nos hemos anticipado a los hechos; y la Utec se ha caracterizado por dar un paso adelante.

“ En el mes de mayo hicimos el primer taller con los miembros del comité ejecutivo, donde surgió una dinámica muy interesante y nos dimos cuenta de que nuestra misión y visión están impregnadas de la ISO 26000. ” *Juan Carlos Cerna, Vicerrector de Proyección Social Utec*

Nosotros vamos a estar dando resultados en octubre por medio de un informe de rendición de cuentas” —afirma.

Para octubre de este año, la institución de educación superior se someterá nue-

vamente a la autoevaluación IndiCARSE, oportunidad en que se espera obtener buenos resultados, con la diversidad de proyectos y acciones sistematizadas que se están midiendo mensualmente.



Conducta ética empresarial

La Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), durante el primer trimestre de este año, lanzó oficialmente sus estándares éticos, que buscan poner en perspectiva las pautas de conducta y responsabilidad social empresarial (RSE) de este sector, que genera un buen porcentaje de la empleabilidad en El Salvador.

Hablar de buenas prácticas responsables es relacionar inmediatamente programas enfocados en la comunidad, que puede representar lo más visible ante la sociedad. Una de las siete áreas de la RSE que promueve Fundemas es la *governabilidad*, que tiene como ADN las acciones orientadas a la transparencia, la ética y la buena conducta. En ese sentido, una de las gremiales de empresarios que ha puesto sus ojos en este componente es la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI),

que tras un año de análisis y evaluaciones decidió darle forma a un documento que reúne los estándares éticos con los cuales pretenden regirse los 23 sectores que forman parte de la industria salvadoreña.

Este documento, que comprende 13 capítulos, tiene como finalidad asumir responsabilidades éticas de las empresas para con los trabajadores y la comunidad, entre las que destaca el respeto a los derechos laborales con condiciones adecuadas de trabajo que favorezcan la seguridad, la salud laboral y el

desarrollo humano y profesional de los trabajadores; el servicio a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas; el respeto al medio ambiente, evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación, minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos, así como el cumplimiento riguroso de las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando

los contratos legítimamente formalizados y los compromisos adquiridos.

“La idea de hacer este documento es fortalecer nuestras empresas, blindarlas, para que no sean observadas. Con esto, nuestra industria está cumpliendo con los estándares más altos de leyes laborales, de RSE interna y externa”, comenta José Marroquín, gerente de inteligencia industrial de la ASI.

Los estándares éticos de la gremial industrial cuenta con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (Usaid). Esta iniciativa es de orden voluntario, ya que no posee sanciones punitivas; más bien apela a la sensibilización del empresario y a la autorregulación moral.

“Las buenas prácticas laborales no solamente es que el patrón o el empleador le cumpla con sus obligaciones legales que le corresponden, sino, dentro de las buenas prácticas laborales, esta todo lo relacionado a lo que no está en el reglamento interno de un trabajo, a todo lo adicional que el empleador le ofrece al trabajador” —explica Marroquín—.

Hoy que las empresas industriales se han suscrito a dichos estándares éticos, deben adoptarlos y aplicarlos en los programas de RSE que desarrollan, para luego someterse a una evaluación donde un comité consultivo seleccionará a la empresa modelo que logre implantar las buenas prácticas enfocadas a la transparencia, a la ética y sobre todo a la buena conducta.





El activo más valioso

Después de tres años de trabajar de forma estructurada los programas de RSE, Fruit of the Loom, una de las maquilas más grandes de El Salvador, ha logrado una puntuación satisfactoria en la medición Indica RSE, específicamente en el área de público interno, donde ellos consideran que el buen trato hacia los colaboradores ha sido una de las claves para el éxito de la compañía.

Reconocer el trabajo de más de diez años de un colaborador puede ser un parámetro para evaluar cuál es el ambiente laboral que se vive en una compañía que proyecta estabilidad y poco porcentaje de rotación de personal. Para una maquila no es fácil trabajar con los estigmas o con las etiquetas de “esclavitud” que se han venido arrastrando con el tiempo, pero la buena actitud juega un factor importante a la hora de borrar esos sellos. Un ejemplo de ello es la empresa Fruit of the Loom, una maquila que desde 1994 tiene presencia en el mercado local; pero que desde hace tres años ha desarrollado programas bien enfocados en su público interno.

Debido a que de los 10.600 colaboradores con los que cuenta el 70 % son mujeres, Fruit of the Loom equipó una sala de lactancia para incentivar la extracción de leche materna en condiciones óptimas.

“Las salas de lactancia cuentan con su refrigeradora para poder almacenar la leche, con depósitos para que las mujeres puedan guardar lo que se han extraído, en un ambiente agradable separado del área de producción e incluso se les pone música cuando están allí para poder hacer el proceso de la mejor manera.” —explica Jaime Guevara, gerente general de Fruit of the Loom.

Otro de los programas es el club de futuras mamás, donde las *asociadas* —como las llaman los ejecutivos de la empresa— reciben



orientación sobre los cuidados que debe darle a su hijo: cómo limpiarlo, bañarlo y cambiarlo. Este club está activo en las seis plantas de producción de la compañía.

La compañía cree que el empleado tiene el derecho de expresarse libremente. Es por eso que, de forma continua, se desarrollan reuniones con los colaboradores de las diferentes áreas de la planta en las que el gerente puede escuchar a sus asociados expresarse sobre diversos temas.

“Tenemos un proyecto que se llama ‘Expresate café’, donde el gerente comparte con la gente una soda o una semita con café y platican de los beneficios, de las cosas en que no están de acuerdo y de las que deberían de

hacerse para mejorar”—afirma.

En relación con los temas de salud, esta maquila realiza ferias para brindar atención a los miembros principales de la familia del asociado. Recientemente desarrollaron una en la que 984 empleados fueron atendidos en especialidades médicas de odontología, pediatría, ginecología, cauterización de lunares y varices, oftalmología, medicina general y farmacia.

Actualmente, Fruit of the Loom se encuentra ubicada en dos parques industriales. El primero es Exporsalva, con una planta de producción y donde laboran cerca de 3.000 empleados; y la segunda, American Park, con cinco plantas, cuatro de costura y una de corte, donde colaboran más de 7.500 personas.

Comunidades sostenibles en la Escalón

Con una inversión de 1.13 millones de dólares, la Asociación Escalón ejecuta una diversidad de proyectos enfocados en la mejora de la calidad de vida de las familias que habitan en las nueve comunidades aledañas a la colonia Escalón. Sus programas se han convertido en un ejemplo de cómo hacer buenas prácticas de RSE.

Promover la empresariedad y generación de empleos es uno de los objetivos que fijó la Asociación Escalón al momento de constituirse. Para ello buscó como aliado a la Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos (Usaid) y Fundemas como socio ejecutor. Entre las acciones que realizan figura la creación de micros y pequeñas empresas (Mypes), el fortalecimiento de estas y la inserción laboral.

La Asociación desarrolla algunos mecanismos de apoyo, como el otorgamiento de capital semilla, en el caso que se necesite. Cuenta con un fondo de garantía para que los microempresarios tengan acceso al financiamiento con una institución que funge como intermediaria.

“Hemos logrado generar 308 empleos en estos dos años de recorrido. También se han habilitado 281 personas y se han generado y fortalecido 145 Mypes, esto en los tres ejes de intervención. Para la creación y fortalecimiento de Mypes, Fundemas capacita con talleres

Empretec, que son talleres de emprendedurismo. Para que ellos lleguen con sus ideas de negocio, se les da esas capacitaciones; y que ellos echen a andar su negocio”, comenta Rebeca Parker, directora ejecutiva de la Asociación Escalón.

La mayoría de los negocios que han sido creados giran en torno a los trabajos manuales y a la alimentación. Sin embargo, la iniciativa va más allá. Es por ello que en la actualidad se impulsan proyectos asociativos, de los cuales dos ya están operando formalmente; uno con siete microempresarias y el otro con 22. El primer proyecto se llama Ecoprocesos, que es una empresa de reciclaje que reutiliza todos los materiales de la zona con apoyo de todas las compañías grandes que operan en la colonia Escalón, y tiene un año de estar funcionando. La otra empresa es Mis Burbujas, que se encarga de elaborar productos de limpieza y jabón líquido y en gel, entre otros.

“Hemos dejado que la gente de las comunidades vaya siendo protagonista de sus

propias iniciativas. El propósito es, al final, que esto se vuelva autosostenible; que ellos produzcan sus propias ideas; que ellos vengan y nosotros estar allí para apoyarlos. La idea es acercar oferta y demanda. Ya hay una demanda identificada y servicios en la zona. Entonces, muchas de las capacitaciones que hacemos para el tema de inserción laboral van enfocadas a la demanda que existe, que viene de hoteles y restaurantes”—explica la ejecutiva.

De hecho, Parker asegura que se han ejecutado capacitaciones en inglés y cursos de computación vinculados con los estudiantes del Complejo Educativo “Concha viuda de Escalón”, que se ubica en esa zona.

Otro de los proyectos que realiza la Asociación es la inversión urbana, donde han levantado un diagnóstico para definir las acciones inmediatas que se deben hacer para lograr que el lugar sea más atractivo. Algunas de las intervenciones que se ejecutarán son la calle El Mirador, donde se pretende incentivar el uso de los caminos peatonales; la iluminación, arborización y construcción de arriates. En la 89.^a y la 87.^a avenidas se realizarán intervenciones para mejorar el tráfico, delimitación de carriles y la prohibición de parqueo en el carril de la derecha, entre otras acciones.

En cuanto a la seguridad, se está desarrollando un plan activo que incluye patrullajes preventivos en la zona, incrementando la vigilancia, de tal manera que se logre reducir la delincuencia en el cuadrante de acción por medio de alianzas con el Cuerpo de Agentes Metropolitanos y la Policía Nacional Civil.



Políticas públicas: electrificación rural

Proveer de energía eléctrica a las zonas más pobres del país, es uno de los programas de políticas públicas que desarrolla AES El Salvador, como parte de su estrategia de responsabilidad social.



De 93 municipios ubicados en la zona norte de El Salvador, 36 mil familias fueron beneficiadas con el programa de energía rural que desarrolló el mayor distribuidor de energía eléctrica del país, AES, en conjunto con Fomilenio, un proyecto que fue ejecutado en un período de tres años, impactando de forma positiva las zonas de Chalatenango, La Unión, San Francisco Gotera y Cabañas, entre otras.

“Era un programa intensivo que tenía un objetivo muy concreto. La energía era uno de los rubros prioritarios para desarrollar toda la zona norte. Allí se tuvieron unos logros interesantes porque esa zona tenía un aproximado de 70 % de electrificación, y con el programa se llegó a un 97 %”, asegura Virginia Trujillo, directora de comunicaciones y relaciones externas de AES El Salvador.

El programa tiene dos ejes de acción. El primero, capacitar a las familias de cada comunidad en el uso seguro de la energía eléctrica, sobre todo porque la mayoría tiene un desconocimiento del tema, ya que no han tenido contacto con el servicio básico; y, por otro lado, fomentan el uso racional de energía con la idea de que puedan conservar el subsidio. Esto implica enseñar a las personas a leer las facturas, dónde se ubica el precio y dónde deben pagar el servicio.

La inversión para llevar energía a la zona norte del país fue de 4.7 millones de dólares —según explica la ejecutiva de la compañía—. Paralelamente a este proyecto, AES El Salvador también desarrolla otro programa de electrificación, que lo ejecuta en coordinación con el Fondo de inversión Nacional para Electricidad y Telecomunicaciones (Finet), con el que han sido

impactadas 34 mil familias salvadoreñas.

Una de las variables que se toman en cuenta para seleccionar a las comunidades beneficiadas es que la población no haya tenido energía eléctrica y que esta demande el servicio, además, que esté dentro de una zona de pobreza.

“La gente entra en unos listados, donde se ve cuáles son las comunidades, cuánto es el crecimiento, cuánto podría ser el costo asociado; y ahí empiezan a priorizar. Y Finet nos va asignando a nosotros los trabajos que se deben desarrollar. Esto ha sido una política de país desde hace muchos años. Ha sido una de esas cosas bonitas que ha trascendido administraciones, como deberían de ser tantas cosas” —explica Trujillo.

Las capacitaciones sobre eficiencia energética también se impulsan en públicos como los empleados, promoviendo campañas de uso racional de los recursos, de apagar la luz, de utilizar el aire acondicionado a 24 grados centígrados, entre otros aspectos. Estas campañas, además, tienen una dimensión más amplia, ya que llegan al sector industrial. En este punto, AES cuenta con una empresa hermana. Se trata de AES Soluciones, que brinda asesorías y hace auditorías energéticas en las que revela el consumo de energía eléctrica en aires acondicionados y motores, ubicando las posibilidades de reducción. No obstante, queda a criterio de las empresas la decisión de invertir. Sin embargo, solo con implantar cambios de conducta la compañía puede tener un ahorro del 15 %.

Entre los proyectos próximos de la distribuidora de energía figura la ejecución de la segunda parte de Fomilenio, proyecto que en la actualidad está en discusión; pero que, de concretarse, estarían trabajando en la electrificación de la zona costera del país.

Prácticas verdes

La gestión ambiental se ha convertido en uno de los pilares importantes para el Banco de América Central (BAC). Sus programas están orientados a fomentar el reciclaje y a desarrollar prácticas operativas más amigables con el medio ambiente.

Las prácticas verdes del BAC iniciaron en 2007, a través de una alianza con el Ministerio de Medio Ambiente en el tema de reciclaje. El proyecto logró el establecimiento de una ecoestación que tiene como finalidad recolectar los residuos y clasificarlos en papel, aluminio y plástico. Para ello fue necesario contar con un equipo permanente de promotores ambientales, quienes se encargan de incentivar el reciclaje y fomentar la cultura medioambiental.

“Creamos una ecoestación que es como una bodeguita donde llevamos todos los residuos; a excepción del vidrio, ya que este tipo de desperdicio es mínimo. En 2007 fue la primera vez que tocamos el tema ambiental. Ya en 2008 arrancamos con los promotores ambientales y, a la fecha, tenemos más de 60”, comenta Lorena Cornejo de Fuentes, responsable del área de Responsabilidad Social Corporativa del BAC.

Otra de las iniciativas que promueve la institución financiera es la reducción del impacto ambiental con las operaciones que realizan. Por ejemplo, en el edificio donde se producen las tarjetas de crédito, embozado y la impresión de estados de cuenta se desarrolló un sistema de gestión ambiental interna en la que se creó una serie de indicadores para medir las prácticas amigables que se han logrado implantar de forma paulatina. La reducción de costos en este edificio operativo está enfocada en el ahorro en energía eléctrica, en impresión. Se realizaron campañas verdes donde cada gerencia investigaba sobre algún tipo de planta y se premiaba a los mejores.

“La gente tenía que participar y hablar. Si tenían, por ejemplo, una ceiba: qué es la ceiba, cómo funciona, en qué parte de El Salvador existe, entre otros aspectos. Se ahondaba tanto en lo temas ambientales que probamente no eran relacionados a nuestro

quehacer del negocio; pero ponías a todo el personal a pensar en el tema ambiental” —explica la ejecutiva.

El ahorro que lograron, como centro operativo, fue de 46 mil dólares en el año 2010; y de 29 mil dólares en 2011. Esta iniciativa, actualmente, sirve de modelo para ser implantada en el resto de edificios del banco, y pretende trascender las fronteras para ser replicada en la región centroamericana.

En relación con las compras sostenibles, el BAC ha comenzado esta práctica con pequeñas acciones, como el uso de las bolsas de tela para el traslado de las piezas de correspondencia y mensajería en lugar de las bolsas plásticas que tradicionalmente se utilizaban en el banco. También se ha realizado este cambio con las bolsas de monedas. “Todo nuestro papel toalla se cambió a papel reciclado. Las tarjetas de presentación, las carpetas que nosotros utilizamos forman parte de nuestras compras sostenibles”—afirma.

Uno de los esfuerzos recientes que ha realizado la institución bancaria ha sido el lanzamiento del portal “Quiero un planeta verde”, que es un espacio donde se presentan consejos prácticos de cómo cuidar el ambiente y ahorrar dinero al mismo tiempo, ayudándoles, a los consumidores, a ser más responsables.



Artesanías que impresionan

Capacitación constante y contar con la misma filosofía de trabajo en toda la cadena de valor son las áreas claves que ha logrado impregnar Arte Comasagua, una microempresa que hace RSE y que se ha convertido en un modelo que se puede seguir.

Hablar de artesanías salvadoreñas es trasladarse inmediatamente a las figuras de barro. Sin embargo, hoy en día, este rubro se ha diversificado al ofrecer detalles que se valoran tanto en el mercado nacional como en el extranjero. Arte Comasagua encontró un nicho muy particular al elaborar tarjetas con flores naturales, una artesanía que cuenta con el sello de *fair trade* (comercio justo) y que ya se aprecia en países como Alemania, Australia, Estados Unidos y Guatemala.

Lo que inició hace diez años con seis mujeres trabajadoras, hoy se ha convertido en una empresa que agrupa a diecinueve artesanas del pueblo de Comasagua, quienes trabajan desde sus casas y solo acuden al taller los días jueves. Actualmente perciben ingresos entre 80 a 100 dólares en la quincena. Según Ana Rosa de Graf, creadora del concepto de *Arte Comasagua*, este proyecto tiene una mística de trabajo que gira en torno a la capacitación y a las buenas prácticas responsables con los proveedores.

“Tenemos la visión de que todo funcione socialmente, que el que nos provee también haga RSE en su forma de proveernos todo nuestro material. Por ejemplo, que el papel que nos vende el proveedor sea reciclado, que sea ecológico, que ese papel esté elaborado. Y pedirle a ellos, también, constancia; que no están dañando el medio ambiente”—asegura la empresaria.

En esta sintonía de las buenas prácticas, algunos clientes de este negocio solicitaron de manera determinante que todas las tarjetas que sean enviadas lleven la firma de la artesana. Esto como una forma de valorar el trabajo de la persona y que tenga una exposición internacional.



“En las tarjetas que elaboramos dice *fair trade*; y hasta se coloca la firma de la artesana porque el pensamiento de los europeos es que quieren que esta persona crezca, que se sienta mejor, mejorarle su autoestima porque ella —ya como una artista— firma. Con solo eso ya es algo tan bonito, y —como dicen en Alemania o en Europa— saben quién es la artesana que hizo la tarjeta; y si entran en internet, buscan las artesanas de Arte Comasagua, y pueden mandarles una felicitación personalizada”—explica De Graf.

“Yo me siento orgullosa porque sé que esta artesanía ha pegado golpe aquí en El Salvador como en otros países, y me siento satisfecha también porque, como artesana, se de mi trabajo; y de ahí depende mi familia”, comenta Sonia Martínez, quien tiene seis años de estar trabajando en Arte Comasagua.

En cuanto a las capacitaciones, las colaboradoras han recibido una formación especializada en temas como el empoderamiento



de ser mujer, cómo montar una empresa y el trabajo en equipo. Esto con la ayuda de una psicóloga especialista en relaciones humanas y con el apoyo de gremiales empresariales.

Esta microempresa tiene una producción mensual aproximada de 3.500 tarjetas elaboradas a base de flores, como hortensias, barbonas amarillas y anaranjadas y helechos, por mencionar algunas. Entre las colecciones que han trabajado figuran la de pelucas, con 18 estilos diferentes; flores, con unos 50 estilos; colecciones de vestidos, zapatos, accesorios, diseños infantiles y navideños.

Comprometidos con el mercadeo responsable

Plaza Mundo aplica la RSE desde la óptica del mercadeo responsable, desarrollando acciones en pro de los consumidores.

Calidad del producto, competencial leal y publicidad adecuada, cumpliendo con lo que se promete en los mensajes mercadológicos son algunos de los aspectos que cuida en detalle el centro comercial Plaza Mundo, lo que convierte a este espacio en un desarrollo inmobiliario con el sello de *responsable*.

Como parte de la filosofía que transmiten a toda su cadena de valor, desde los colaboradores, los arrendatarios, consumidores, clientes y proveedores, destaca evitar la publicidad engañosa, como una de las prácticas del *mercadeo responsable*, una de las siete áreas que promueve Fundemas.

“Creemos que la publicidad debe ser adecuada, que no haya publicidad engañosa, que se respete y se cumpla la promesa de venta al consumidor, es decir, que lo que yo prometo que voy a vender y que voy a entregar sea lo que realmente se cumple. Adicionalmente, tener los canales adecuados para que el consumidor, o el cliente, pueda



darnos una retroalimentación”, señala León Moncada, director regional de operaciones de Grupo Agrisal.

Plaza Mundo inició operaciones en el 2003. Desde esa fecha, a la actualidad, ha tenido un crecimiento del 150 %, pasando de 22 mil metros cuadrados de área comercial a 57 mil, generando la visita mensual promedio de 1.5 millones de personas. El compromiso de los representantes de este centro comercial es que las instalaciones estén en las mejores condiciones y que cumpla con los altos estándares internacionales.

“Le puedo asegurar — con conocimiento de la industria— que es un centro comercial que puede en-

contrar en cualquier ciudad del país, por todos los parámetros. Desde los acabados, la calidad de la construcción, el diseño que fue realizado por empresas internacionales expertas en el ramo; por la cantidad de especificaciones de seguridad para el usuario, de funcionalidad y de tener un diseño inclusivo para las personas discapacitadas”—asegura Moncada.

Otra de las acciones que desarrolla Agrisal, con el centro comercial Plaza Mundo, es el establecimiento de un departamento interno de atención al cliente para lograr un acercamiento con los arrendatarios y obtener una retroalimentación efectiva. En el ámbito externo cuentan con quioscos de información para atender a los consumidores que a diario visitan el *mall*.

El ejecutivo de Plaza Mundo afirma que, además del eje de *mercadeo responsable*, también desarrollan programas enfocados a las otras áreas de la RSE, como *comunidad* y *público interno*.



“Fomentar el orgullo de pertenecer a esta compañía ha sido clave”

Unilever, a lo largo del tiempo, ha logrado conquistar a los hogares salvadoreños con la diversidad de productos que ofrece en su portafolio en las categorías de alimentos, cuidados del hogar y cuidado personal. Pedro José González, director en El Salvador y Nicaragua, habla sobre la operatividad de esta compañía multinacional, que ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de productos personales, un segmento con un potencial significativo para los próximos años.

Armando Godoy/María José Monjarás
Revista *enlaces*

Quince años de aprendizaje, experiencia y una cantidad importante de satisfacciones representa para Pedro José González toda una carrera profesional, la cual decidió vivirla en su máxima expresión el día en que formó parte de los líderes de Unilever, una compañía multinacional que tiene como filosofía el trabajo en equipo, y donde cada una de las estrategias que se aplican tienen como ingredientes claves la pasión, el esfuerzo y dedicación; pero, sobre todo, compromiso. Este joven ejecutivo dejó a un lado el casco, las botas y los planos en los proyectos de construcción, donde trabajó los primeros cinco años, para convertirse en un especialista en administración y dirigir con éxito la empresa que ocupa un lugar importante en el mercado salvadoreño.

Unilever es una de las compañías multinacionales más grandes del mundo. ¿Cómo se encuentra actualmente la operación en El Salvador?

En Unilever, el año pasado celebramos a escala global los 50 billones de euros. El Salvador forma parte de un clúster de nueve países, los seis de Centroamérica; y tenemos Colombia, Ecuador y Venezuela. En Centroamérica estamos organizados en parejas de países. A mí me toca manejar El Salvador y Nicaragua; otro compañero maneja Honduras-Guatemala; y otro Costa Rica-Panamá. En Suramérica, por el tamaño de los mercados, son países individuales; hay un director por cada país, y todos nosotros formamos parte de la junta directiva de *Middle América*. Además, están las juntas directivas con funciones específicas: finanzas, recursos humanos y *supply chain* regional. Estos nueve países hacen 1 billón de euros, es decir, el 2 % de lo que es Unilever a escala global.

¿Cuánto factura El Salvador-Nicaragua?

Nosotros facturamos cerca de 150 millones de euros entre El Salvador y Nicaragua; El Salvador 100 y Nicaragua 50.





¿Cómo está estructurada la compañía en El Salvador?

Yo tengo a mi cargo la parte de negocios, Unilever hacia afuera, y la operación de El Salvador y Nicaragua. En El Salvador tenemos dos fábricas, una de detergentes y una de alimentos. Estas tienen directores para cada una de las plantas, que reportan a una estructura de *supply chain* global. Ellos nos abastecen de producto. Por otro lado, tenemos un centro de distribución que, si bien es cierto reporta el área de *supply chain*, está a nuestro cargo como parte del *go to market*, es decir, llevar nuestro producto hasta el consumidor. Contamos con cuatro ubicaciones: las oficinas corporativas, donde está administración, venta y mercadeo; las dos fábricas: alimentos y detergentes; y el centro de distribución, que está en Soyapango.

¿Cuáles son las líneas de productos que manejan?

En El Salvador manejamos tres categorías: cuidado del hogar, que es la categoría más grande para nosotros. Ahí están los detergentes y los jabones de lavar, que son

nuestra marca líder, *Xtra*. En detergente esta la marca *Rinso*, que tiene 50 años de estar acá. La otra marca líder es *Xedex*. Unilever, a escala global, maneja otras categorías de cuidado del hogar, como limpieza de superficie, limpieza de piso; pero nosotros acá no tenemos toda esa parte. Luego tenemos alimentos, que es la otra categoría grande. Ahí están sazonadores como *Continental*, que también es una marca líder. Tenemos la marca *Natura's*, en general, que tiene salsa, frijoles y jugos. La marca es nuestra, pero la red de distribución es distinta a la forma como llegamos nosotros al mercado. Además, la margarina *Mirasol*, que es una marca muy importante en tamaño. También destaca mayonesa *Hellmann's*, sopas *Knorr*, *Maizena* y *te Lipton*, productos con los que somos líderes a escala global. Luego tenemos la tercera categoría, que son productos de cuidado personal. A las marcas: *Sedal* y *Dove*; en desodorantes figuran *Rexona*, *Axe* y *Dove*; en cuanto a jabones de tocador, se encuentran *Lux*, *Dove* y *Vinolia*. También en faciales marcas como *Pond's*, que es nuestra marca líder; pasta dental, con *Close up*. Ahí somos bien

pequeños comparados con *Colgate*, que es el líder total.

Del portafolio que maneja Unilever, ¿cuál considera usted que es la marca líder en El Salvador?

Hay diferentes categorías, todas son muy competitivas; pero de las más grandes están los detergentes. Ahí tenemos a *Rinso*; donde somos líderes arriba del 70 % a escala nacional.

En los últimos cinco años, ¿cuál ha sido el logro que ha tenido Unilever en El Salvador?

Creo que seguir manteniendo el liderazgo y la preferencia de los consumidores en categorías tan grandes como en las que competimos. Ese liderazgo no lo hemos alcanzado en cinco años, sino que ha sido a lo largo de nuestra historia; y es difícil mantenerte en alto con las marcas y seguir ganando en algunas líneas de producto como *salsas de tomate* o *sazonadores*, que son bastante grandes y en las que continuamos creciendo.

Con respecto a los productos, ¿cuáles son los volúmenes de producción?

No los tengo exactamente, y, aparte, no te los podría dar por tema de confidencialidad; pero sí son bastante grandes. Lo que atendemos en nuestras fábricas hacia el mercado local es menos del 40 %. La mayoría se exporta al mercado centroamericano y República Dominicana.

En cuanto a la participación de mercado, ¿qué lugar ocupa Unilever con sus marcas en El Salvador?

“Ese liderazgo no lo hemos alcanzado en cinco años, sino que ha sido a lo largo de nuestra historia; y es difícil mantenerte en alto con las marcas y seguir ganando en algunas líneas de producto.”

En detergentes, en jabones de lavar, en margarina, salsas de tomate y sazónadores somos número uno. Donde todavía no estamos en posición de liderazgo es en productos personales; en algunas marcas somos número dos. En los rubros de alimentos y detergentes somos la compañía más grande.

¿A qué se debe que sean la número dos? ¿Qué hace falta para llegar a ese liderazgo?

Es más histórico. Nosotros aquí crecimos como ha crecido Unilever en otro lado del mundo, vía adquisiciones o expansiones. Y aquí, si tú ves, la historia de Unilever en El Salvador es detergentes y margarina. Antes teníamos aceite *El Dorado*. Entonces fuimos creciendo más por el lado de consumo masivo para ganar tamaño; y es en los últimos años que hemos

venido desarrollando productos personales. En desodorantes, estamos luchando el liderazgo con Colgate Palmolive. Creo que, si no es este año, el próximo les logramos pasar, ya que competimos con tres marcas: *Axe*, *Dove* y *Rexona*; y ellos solo con una marca, que es *Lady Speed Stick*.

En las fábricas, ¿qué tipo de productos son los que elaboran?

En la planta de detergentes producimos: *Rinso*, *Xedex*, *Unox* y *Surf*. En la planta de margarina se elabora la marca *Mirasol*, y en la planta de alimentos creamos productos deshidratados como *Knorr* y *Continental*.

En cuanto a la producción, ¿Unilever abastece el mercado local o toda Centroamérica?

Sí, toda Centroamérica, además del Caribe y República Dominicana. A todos ellos les suplimos desde las plantas de El Salvador. En Centroamérica, Unilever solo tiene una fábrica de detergentes; y es la que tenemos acá. La planta de jabones está en Honduras, y la otra está en Costa Rica donde producimos las marcas *Natura's*, *Hellmann's* y la salsa *Lizano*, que para los costarricenses es parte de su cultura culinaria.

De todas las marcas que ustedes distribuyen y algunas que producen, ¿cuál puede considerar que es la más importante?

Esa pregunta es bien difícil porque son marcas tan grandes. Para mantener la base de mi negocio son los detergentes y los alimentos. Te puedo nombrar las marcas más grandes: *Continental*, *Natura's*, *Rinso* y *Xedex*. Estas son las que me da el volumen de negocio. Ahora, si me hablas de Pedro González hacia delante, el potencial de crecimiento de mercado y desarrollo está también en productos personales. Ahí tienes la marca *Dove*, que es una de las más importantes para Unilever en el mundo. *Se-dal* también es grande. *Rexona* es número uno a escala mundial

en desodorante. En un negocio como este, tú tienes que ver los papeles estratégicos de cada una de las marcas. Y, para mí, las marcas de volumen son las que nos dan el pan de cada día. Nosotros tenemos la visión de duplicar a escala global el negocio en cinco años. Entonces, estas marcas nos van a sostener, pero son los productos personales los que tienen un potencial a futuro.

¿Qué tipo de estrategias utilizarán para potencializar estos productos? ¿Pretenden orientarlas por el lado de precio o por calidad?

Hay dos cosas claves en nuestras estrategias. Una es que sea accesible al consumidor. Ahí tiene que ser precio. Te pongo un ejemplo. Para un desodorante, hace años, su precio de entrada en Unilever era de tres dólares. ¡Es algo fuerte! Luego pasamos a algo más pequeño, un *roll-on* de un dólar; pero todavía un dólar para los consumidores es muy alto. A raíz de ello, el año pasado lanzamos un desodorante en *sachets*. Su lanzamiento fue difícil, ya que tenemos que desarrollar un hábito de abrir el producto, ponerlo en tus dedos y aplicarlo. Este producto vale 25 centavos de dólar. En tal sentido esta es una estrategia, hacer que nuestros productos sean accesibles a la bolsa de nuestro consumidor. La otra estrategia es dónde vamos a poner ese producto. Tenemos que asegurarnos de que esté en la tienda correcta y al precio correcto. Hablamos de nuestra tienda perfecta, la cual se basa en mejorar todos nuestros canales de distribución y que se encuentren accesibles a las personas.

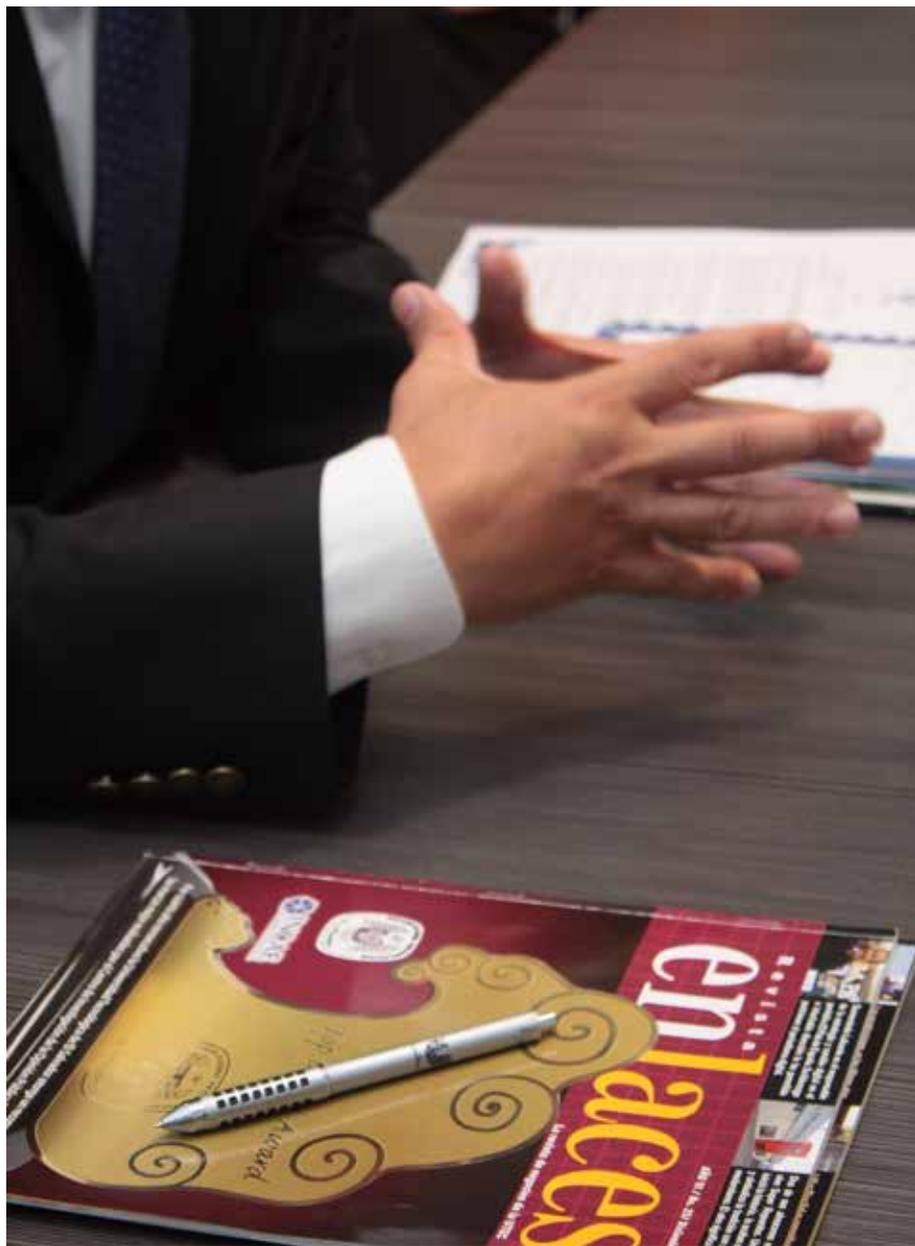
En relación con los productos, entiendo que los están desarrollando bajo el concepto de "amigos del medio ambiente".

Así es. Esa es la otra parte. Cuando me preguntaste sobre las cosas que nos sentíamos orgullosos en los últimos cinco años, primero era lo de los consumidores y las marcas, luego nuestro plan de vida sostenible. A nosotros nos hace sentir muy orgullosos y muy bien.

¿Qué significa el Plan de Vida Sostenible de Unilever?

Como *target*, tenemos que duplicar el tamaño del negocio reduciendo la mitad de nuestro





impacto ambiental. Esa es la parte clave de todo lo que es la visión de Unilever. Luego tienes la parte de mejorar la calidad de vida de más de mil millones de personas. El enfoque que tiene la compañía es ser comprometida con los mercados globales, en dar pasos agresivos en sostenibilidad. Otra parte clave es que el 100 % de nuestras materias primas agrícolas vienen de fuentes sostenibles. Eso implica algunos sobrecostos de primer momento; pero nosotros le apostamos a que estamos haciendo menos daño. Del 2008 a la

fecha, Unilever ha logrado la reducción en el impacto de gases, ya que generaba un millón de toneladas de CO₂. Esto es el equivalente de sacar 250 mil carros a circulación. Entonces, son impactos que ya se están midiendo y capitalizando. Estas cifras son a escala global.

¿En El Salvador, cómo lo miden?

Técnicamente, por índices. Está comprobado que tantos kilowatts hora te generan tantas toneladas de CO₂. Al reducir tu consumo de energía estás reduciendo tu impacto ambien-

tal. Lo mismo ocurre al reducir tu consumo de agua; estás minimizando el impacto ambiental. Nosotros llevamos indicadores en nuestras plantas y en nuestras oficinas. Son indicadores mensuales que —como te digo— es un *target* con el que Unilever se ha comprometido ante las bolsas de valores.

¿Las nuevas oficinas corporativas de Unilever forman parte del Plan de Vida Sostenible?

Lo que estamos haciendo es brindarles las herramientas a nuestros empleados para poder tener mayor flexibilidad en su trabajo; por supuesto, entregando sus resultados. Nosotros manejamos nuestros planes anuales vía objetivos. Entonces, lo que estamos haciendo es facilitarle al empleado para entregar sus objetivos de la mejor forma posible; la flexibilidad para poder trabajar desde tu casa, si quieres, y eso es parte integral de todo nuestro Plan de Vida Sostenible. Solo con habernos movido de una oficina no tan amigable al medio ambiente a estas oficinas estamos reduciendo el impacto ambiental en consumo de energía, agua y la producción de desechos. Tenemos consumo más eficiente y menos áreas de trabajo; trabajamos con luz natural. Solo encendemos las luces en las salas de reuniones de 5 de la tarde en adelante. Pero —te digo— se ve el cambio en mucha gente, en la flexibilidad que está teniendo en venir y balancear la vida personal con la vida de trabajo.

Unilever se ha caracterizado por ser una de las mejores empresas para trabajar. ¿Cuáles han sido los factores para lograrlo?

Primero, el éxito de nuestras marcas. Esto te hace decir: “Yo quiero trabajar en una compañía que sea líder”. Esta compañía es una universidad en vivo. Yo te digo, me gradué hace muchos años de maestría en el Incae; pero, cuando salí, era exactamente lo que me enseñaban en la universidad lo que estaba viendo en vivo. Tenemos cualquier cantidad de beneficios, iguales o mejores que otra compañía. Bueno, ahora estamos estrenando nuestro nuevo ágil *working*. Eso va a ser muy atractivo, sobre todo porque los jóvenes buscan movibilidades. Esto va a ser clave para seguir atrayendo y reteniendo talento; que

Categoría: Cuidado del hogar

Unilever cuenta con un portafolio de marcas que se convierten en la herramienta indispensable para los hogares salvadoreños.

- **Rinso.** Es una marca de detergentes que nace en 1960 bajo el eslogan "Aún más blanco que antes", permaneciendo hasta finales de los años 80. En la siguiente década, la marca sufrió una serie de cambios, como la renovación de imagen, modificación de eslogan; y el producto fue innovador al presentar diversos tamaños. Pero fue en el año 2000 cuando inició con nuevas tecnologías, incluyendo quitamachas, colores, aromas y *Rinso* para ropa negra, entre otros. Hoy por hoy, la marca se consolida como líder dentro de la firma Unilever.
- **Unox.** Nace en 1926, y, a través del tiempo, se ha caracterizado por su posicionamiento como "El gran remojador" gracias a su fórmula vanguardista que promete limpiar en profundidad y mantener los colores vivos de la ropa por más tiempo. En el 2009, la marca es relanzada como *Unox Intelligent*, la cual cuenta con una avanzada tecnología *polyfiber*, que brinda la mejor limpieza y el mejor cuidado a los diferentes tipos de fibra que existen en el guardarropa de sus consumidores.
- **Xedex.** Nace en 1994 y siempre se ha caracterizado por ser innovadora en su oferta de productos, brindando a los consumidores soluciones precisas a sus problemas de lavado. La marca, desde sus inicios, comenzó con la imagen industrial. Luego, del 2004 al 2005, lanza diferentes campañas publicitarias, como "plancha fácil", "sol" y "fresh". Dos años después surge el detergente *Xedex* con suavizante, y posteriormente, en el 2011, impacta a sus clientes con su nuevo olor a limón. Hoy es una marca líder en el mercado centroamericano.
- **Surf.** Es una marca que mira el lavado a través de los ojos de la mujer. Su lenguaje es siempre cotidiano y optimista, reflejando así la personalidad de sus consumidoras. La marca está inspirada por los aromas de la naturaleza. *Surf* transforma la rutina de lavado de ropa en una agradable sensación de frescura. Este producto va dirigido a mujeres, regularmente amas de casas, que se involucran físicamente con el proceso de lavado. *Rinso* y *Surf* tienen una fórmula que les permite eliminar la suciedad básica de la ropa de toda la familia.

ha sido parte del éxito de Unilever durante cincuenta años, el mantener en la compañía a los mejores profesionales. Si tú haces un listado afuera, vas a encontrar que un buen porcentaje de los profesionales han tenido que ver con Unilever en sus historias y sus carreras.

¿Qué novedades trae Unilever para los próximos años? ¿Pretenden incluir nuevos productos en su portafolio?

El tema de nuevos productos es un poco complicado porque nosotros crecemos de varias formas; una es a través de nuevas categorías en las que no estamos, pero que en Unilever le llamamos "llenar los espacios en blanco". Por ejemplo, los productos de limpieza de superficie que están en otras partes del mundo, pero que acá no los tenemos. Otra es vía adquisiciones. La última adquisición

grande que hizo Unilever fue todo el negocio de Alberto Culver. Ahí viene *3M*, *Alberto VO5*, cremas *Anais*, estas últimas en El Salvador no las estamos comercializando, pero vendrán en su momento.

¿Tienen fecha de lanzamiento?

No. Estamos resolviendo unos temas legales de distribución y derecho. Ya las marcas, a escala global, son propias de Unilever.

Unilever tiene varios competidores.

Sí, por categorías. En detergentes está Procter & Gamble (P&G); en margarina son competidores locales de Guatemala; en productos de sopas y sazonados es *Maggi*, con Nestlé; en productos personales es P&G; en desodorantes estamos luchando con Colgate Palmolive, que es *Lady Speed Stick*; en salsas es más con competidores

locales. Ahí está *Campo Fresco* con La Fabril de Aceites. Entonces, hay competidores de todas las marcas. Esto es lo difícil de este negocio, que no es la batalla de ir a lidiar con uno, sino con varios; y son marcas fuertes, líderes, y que ocupan una segunda posición en el mercado.

Con respecto a su trayectoria profesional, ¿cuál es su especialidad?

Yo soy ingeniero civil, graduado de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA). No tengo que ver mucho con esto (sonríe). Trabajé casi cinco años en construcción con un tío; en aquel momento, una compañía grande de la construcción. Llegué a pensar que sí seguía en esa ruta siempre iba ser el sobrino del dueño. Entonces decidí cortar mi carrera. ¿Y qué me faltaba para poder administrar una compañía constructora? Necesitaba estudiar administración. Y me fui al Incae a sacar la maestría de Administración de Empresas, y fui graduado en la MAE 29. Cuando regresé, ya venía con una visión de negocio bastante distinta a la que me llevé cuando salí de aquí. Y en eso tuve la oportunidad de seguir unas entrevistas con Unilever; y fue en 1998 que comencé a trabajar en la empresa. Es decir, tengo 15 años de estar en la compañía. Imagínense: un ingeniero civil, con maestría, en Unilever. No cuadraba mucho. Entonces,

“ Hay dos cosas claves en nuestras estrategias. Una es que sea accesible al consumidor. Ahí tiene que ser precio... La otra estrategia es dónde vamos a poner ese producto. ”



de tener la disciplina de que mis hijos no me vean trabajando todo el tiempo. Eso de la tecnología es una ventaja y también una desventaja, porque estas conectado al 100 % del tiempo; pero lo que trato de hacer es darle calidad de tiempo a mi familia. Imagínate: ahora que yo tengo Nicaragua trato de ir una vez por semana a Nicaragua; y tenemos las juntas directivas allá en Bogotá. Entonces, mi agenda de viaje es bastante apretada. Trato de ir lunes y regresar viernes, y el fin de semana dedicarlo el 100 % a mi familia. Mi esposa me apoya mucho, gracias a Dios. Él nos ha dado la ventaja que ella no necesita trabajar en este momento, me apoya mucho con actividades familiares, que cada vez son más difíciles, ya que los muchachos ya están grandecitos. Tengo tres hijos, y en edades bien interesantes: 18, 16 y 14 el pequeño. Entonces, el fin de semana me he convertido en chófer de fiestas.

En cuanto a sus pasatiempos, ¿qué le gusta hacer cuando no está en la oficina?

Pues a mí me gusta estar bastante en el agua, pero encima de un bote. ¿Qué te puedo decir? Trato de estar el fin de semana o en la playa o en el lago de Coatepeque. Allí es donde tengo el tiempo para relajarme, y a los niños

Categoría: Cuidado personal

Esta categoría contempla una diversidad de marcas entre jabones, champú, desodorante y pasta dental.

- **Sedal.** Es una marca experta en cosmética capilar, manteniéndose en un lugar privilegiado en el mercado salvadoreño. En los años 70 introdujo las cremas de enjuague, mientras que en los 80 presentó nuevas variedades a partir de ingredientes naturales como ginseng, algas y henna. En el 2001, la marca lanzó las cremas de peinar y cremas de tratamiento a través de la variedad *Sedal Hidraloe*. En los últimos años, la marca ha continuado ampliando el espectro de productos capilares con tratamientos diarios para el cuidado del color, y desarrollo de línea *Sedal Verano Intense* para el cuidado y la protección del cabello.
- **Dove.** La marca es una promesa equilibrada entre limpieza y cuidado de la piel, ya que la deja suave y humectada. En su portafolio de productos cuenta con jabones líderes que contienen un cuarto de crema humectante, evitando la resequead en la piel. *Dove* surgió durante la Segunda Guerra Mundial con una fórmula especial para limpiar y asistir a los heridos del ejército americano. Desde entonces la marca utiliza como icono una paloma, símbolo de paz.
- **Rexona.** La marca ha sido un socio confiable durante más de cien años. Nació en Australia, donde fue creada por un farmacéutico y su esposa en 1990. Desde entonces, se ha posicionado como líder de su categoría, ofreciéndoles a los consumidores una tecnología avanzada con resultados comprobados y sobresalientes. *Rexona* esta posicionado como un antitranspirante de "máxima eficacia". Es el único desodorante que contempla las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres, con líneas de productos específicas para cada género. La marca juega un papel protagónico dentro del mercado de jabones de tocador. *Rexona* cuenta con tres aplicadores: uno en aerosol, otro en barra y el último en *roll on*.
- **Close Up.** Es una marca que sabe cómo estar cerca del otro. Por eso, cada producto de *Close Up*, como su gel *Red Hot* con duradero aliento fresco, brinda la confianza que se necesita para acercarse a los demás. Esta marca es reconocida por la Federación Dental Mundial (FDI) y aprobada por la Federación Brasileña de Odontología.

Categoría Alimentos

Unilever siempre ha acompañado a la mujer salvadoreña apasionada por el arte culinario, sus marcas han sido la herramienta indispensable para darle sabor a sus comidas.

- **Continental.** Los orígenes de la marca en El Salvador se remontan desde 1972. En este año se lanzó por primera vez el consomé concentrado *Continental* en variedades de pollo y carne. La aceptación en el mercado de estos productos fue significativa, dando paso a lo que hoy se conoce como *Sabrozador Continental*. A fin de mantener un contacto cercano con los consumidores y ofrecer productos novedosos, en 1997 *Continental* inició su nuevo concepto "Secretos de Cocina", que luego se convirtió en un programa de éxito en la televisión salvadoreña. Para esta misma época se continúa diversificando su línea de productos, incluyendo nuevas variedades y productos como el *Empanizador Casero Continental*, entre otros. Actualmente, la marca continúa innovando, manteniendo su calidad, practicidad y el sabor único que la ha caracterizado a lo largo de la historia.
- **Natura's.** La historia de *Natura's* en Centroamérica comenzó desde hace varios años, y la marca ha ido teniendo varios lanzamientos que le han ayudado a completar su portafolio para facilitar a los consumidores la tarea de cocinar. En 1981 fue el lanzamiento de frijoles, seguidamente, en 1990, comenzaron a surgir una diversidad de salsas de tomate, entre ellas la ranchera y la de queso; pero fue en 1996 cuando la marca decidió incorporar nuevas variedades, como salsa sofrito y extra *chunky*. Finalmente, en el 2006 cambió su imagen y empaques en toda la línea de tomate.
- **Mirasol y La Perfecta.** La marca *Mirasol* nació en 1955, fue concebida para dotar a los consumidores centroamericanos de un producto de alta calidad, sabor, nutrición y tradición. Desde entonces margarina *Mirasol* es el ingrediente número uno para la preparación de pastas, pollos, carnes, pasteles y huevos, entre otros. *La perfecta* es una marca de origen panameño conocida en un inicio como *Maisol*. Fue adquirida por Unilever en el 2000. Desde sus inicios, *Mirasol* y *La Perfecta* representan el orgullo de la región centroamericana en la categoría de margarinas.
- **Maizena.** La marca entró al mercado mundial hace 150 años. El éxito de *Maizena* se debe a sus credenciales de nutrición y a la constante búsqueda de nuevos segmentos. La marca logró convertirse, a lo largo del tiempo, en una ayuda indispensable para preparar una diversidad de comidas que se transmite de generación en generación. *Maizena* es la marca número uno de fécula de maíz, que ha acompañado desde siempre la alimentación de las familias salvadoreñas.

les encanta ir a los dos lados. Así que por allí es que me divierto bastante.

En tres palabras, ¿cómo se describe usted?

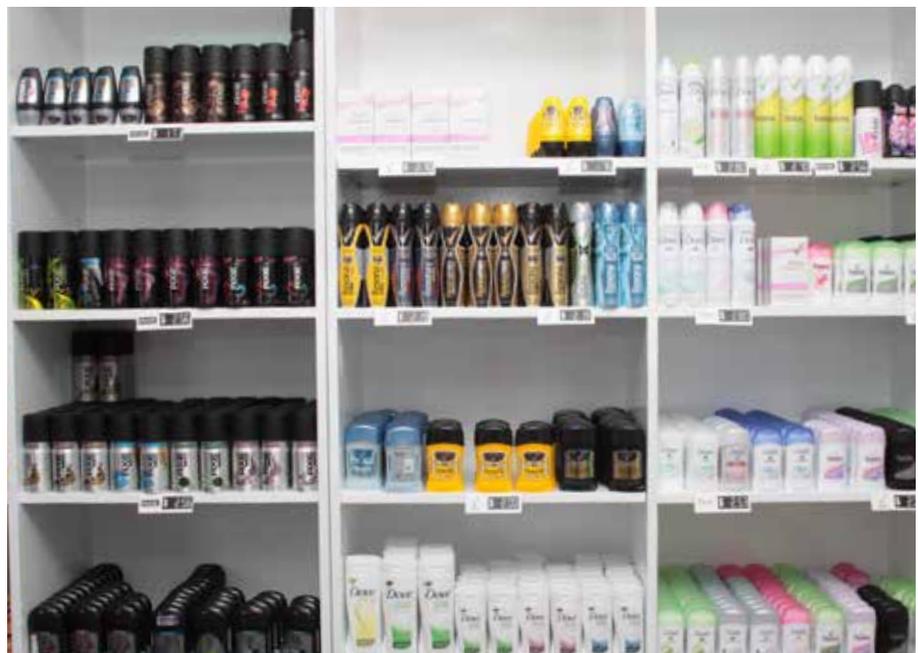
Dedicación, compromiso en todo lo que hago. La verdad, a mí siempre me ha gustado ser lo mejor de lo mejor, le pongo mucho esfuerzo, dedicación y compromiso, ya sea del lado personal o del lado profesional. En una etapa, yo jugaba béisbol; era seleccionado nacional. Entonces, le puse mucho esfuerzo. En competencias soy muy apasionado y entregado.

¿Cuántos años practicó el béisbol?

Desde los 5 hasta los 19 años. Me lesioné y dejé de jugar; pero jugué desde chiquito. Después fui seleccionado infantil y juvenil, y luego jugué en la liga mayor. Pero lo que me gusta es la competencia; y lo mismo pongo en práctica en la empresa. Soy muy competitivo hacia fuera y hacia dentro. Formo parte de los nueve países, y quiero ser el mejor de los

nueve, compito en esta categoría. Tenemos que ponerle la práctica y el esfuerzo para

poder hacer lo mejor en esa categoría. Y, si no, por lo menos hacer el intento.



La medición del impacto y éxito de los microcréditos

Según una serie de pruebas matemáticas rigurosas, los parámetros de medición del éxito del sector de microcrédito son complejos, sutiles y difíciles de evaluar.

Wharton University
Redacción *enlaces*

¿Es el microcrédito una herramienta eficaz para sacar a las personas de la pobreza? Mucha gente con poca experiencia objetiva del sector creía que sí, principalmente después de que Muhammad Yunus, fundador de Grameen Bank de Bangladesh, ganara el Premio Nobel de la Paz en 2006. De forma más reciente, sin embargo, las instituciones de microcrédito han sido objeto de críticas por no cumplir con las expectativas iniciales.

Durante los últimos años, David Roodman, que habló en la Conferencia sobre Microcrédito 2013 de la Universidad de Pensilvania (2013 Penn Microfinance Conference), ha defendido esa idea, según una serie de pruebas matemáticas rigurosas cuya conclusión es que los parámetros de medición del éxito del sector son más complejos, sutiles y difíciles de evaluar de lo que mucha gente se imagina. Roodman, autor del libro *Due diligence: una investigación impertinente sobre el microcrédito* (*Due Dilligence: An Impertinent Inquiry into Microfinance*), estudió matemática teórica en Harvard antes de ingresar en el Centro de Desarrollo Global, donde hoy trabaja como investigador.

¿Qué papeles importantes desempeña el microcrédito más allá de la reducción de la pobreza? ¿Por qué es tan difícil medir los múltiples impactos del microcrédito? ¿Qué consejo ofrece Roodman a las instituciones financieras deseosas de ofrecer beneficios sociales a los pobres?

“Veo el microcrédito a través de un número mayor de perspectivas que jamás, en mi opinión, se tomaron en consideración”, y no solo desde el punto de vista del cliente, sino

también desde la historia y la investigación académica —aseguró Roodman—. La idea de ayudar a los clientes ofreciéndoles servicios de microcrédito es algo “muy antiguo” —añadió—, observando que el “árbol genealógico” de la historia del microcrédito se remonta a un tiempo anterior a Yunus y Grameen Bank. La idea se le ocurrió a innovadores como el satírico anglo-irlandés Jonathan Swift (alrededor de 1720); Priscilla Wakefield, autora inglesa de libros sobre educación (alrededor de 1800); Friedrich Raiffeisen (década de 1860), pionero de la cooperativa de crédito; Alphonse Desjardins (1900), pionero de la cooperativa de crédito en Canadá, y el abogado americano Arthur Morris (1910).

El personaje favorito de Roodman en esa larga historia es Wakefield, un cuáquero que vivía en las inmediaciones de Londres y que vislumbró la idea de crear una caja de ahorros para los indigentes de aquella región. Su objetivo era ayudar a las personas a desarrollar el hábito del ahorro, “de manera que no gastaran todo su dinero en ginebra”. Las cajas de ahorro que hoy existen en todo el planeta “proceden del trabajo pionero de Wakefield” —dijo.

A pesar de las numerosas historias de éxito, Roodman reconoce que hay muchas historias verdaderas de gente pobre que usó el microcrédito para contraer una montaña de deudas que no consigue pagar. Lo peor es que tienen que lidiar con el desafío de las tasas de interés, que son astronómicas para los patrones convencionales.

Hay todo tipo de resultados cuando las personas contratan préstamos en las instituciones de microcrédito, pero los folletos



promocionales de las instituciones tienden a destacar solo una serie reducida de resultados. Si, por ejemplo, oímos hablar de una mujer que recibió un préstamo y le está yendo bien, y oímos hablar de otra que no contrató ningún préstamo y no le está yendo bien, la conclusión que sacamos es que el préstamo es la variable principal del aumento de la riqueza de la primera mujer. En realidad, sin embargo, “hay muchas historias capaces de explicar ese resultado”, aseguró.

Por último, el experto señaló que, aunque las instituciones de microcrédito lleguen a la conclusión de que este tipo de financiamiento es un éxito, “el hecho es que ellas no llegarán a todos los pobres. Pero debemos esforzarnos en construir instituciones sólidas, confiables y que puedan mantenerse en el tiempo”.

Responsables desde sus orígenes

Laboratorios López es una empresa que desde sus inicios ha estado comprometida con la comunidad salvadoreña. Tras seis décadas, las buenas prácticas siguen siendo prioridad dentro del plan estratégico de la compañía.

Javier Chávez
Colaborador



Una de las empresas líderes y emblemáticas en el mercado farmacéutico nacional, con un importante posicionamiento y con productos de renombre conocidos por la mayoría de la población salvadoreña es, sin lugar a dudas, Laboratorios López.

Esta compañía fue fundada en febrero de 1949 por el doctor Gustavo Adolfo López y doña Thelma Davidson de López, con un firme compromiso de trabajo responsable. En sus primeros años de funcionamiento contaban con una planilla que no superaba las diez personas. En aquel momento se crearon los productos como Pulmocalcio Jarabe, Respirina y Nerviflora Elixir, entre otros.

Fueron pioneros en tecnología farmacéutica gracias a la primera máquina elaboradora de grageas con revestimientos de color y sabor en el país, e incluso impulsaron la producción de ampollas bebibles e inyectables.

Ahora, con más de 180 productos y más de 500 empleados de las distintas ramas administrativas y operativas, Laboratorios López reafirma su fuerte compromiso con la responsabilidad social de sus fundadores; reconoce el esfuerzo de su recurso más valioso, que son sus colaboradores; y de la misma forma les recompensa su fidelidad.

Una de las principales políticas de responsabilidad social comienza en casa, es decir, con sus propios empleados, ofreciéndoles un plus a su quehacer diario con las oportunidades de

“ Una de las principales políticas de responsabilidad social comienza en casa, es decir, con sus propios empleados. ”



Galardonada. Dra. Adela Esperanza Bolaños Martínez, Médico del año 2012.

desarrollo académico, como lo comenta Bernardo López, gerente de Relaciones Institucionales de la compañía farmacéutica: “A los empleados siempre se les ha dado becas, medias becas y permisos de estudio”.

Las becas de estudio son otorgadas a todos aquellos empleados que quieren superar su situación académica. Laboratorios López incentiva la continuidad en los estudios. Actualmente se apoya entre 40 a 50 colaboradores desde esta modalidad. Las opciones de formación deben ser afines a los cargos actuales, como en química farmacéutica, contabilidad y administración, entre otras.

También cuentan con un programa de capacitación, cuyo objetivo es el mejoramiento continuo basado en reforzar las áreas deficientes de cada colaborador. “Al final del año, a cada empleado se le evalúa para ver dónde puede mejorar” —comenta López—, quien también afirma que cada empleado tiene la oportunidad de participar en cursos de inglés y computación. “Si los empleados quieren aprender se les paga y ellos organizan sus cursos” —añade.

La compañía realiza el programa anual de capacitaciones basado en las áreas de seguridad industrial, control de calidad, buenas prácticas de documentación, de manufactura, procedimientos internos, así como de motivación y trabajo en equipo.

Cabe mencionar que Laboratorios López mantiene una profunda empatía con los centros hospitalarios, con clínicas móviles de distintas entidades, y brinda especial apoyo a

organizaciones sin fines de lucro. “Donamos el área de consulta externa del hospital San Juan de Dios, de Santa Ana, y donamos medicamentos a ONG” —explica el ejecutivo.

Además, en un esfuerzo continuo por mejorar la calidad de sus productos y a la vez promover el servicio social con entidades académicas superiores, Laboratorios López designa parte de su presupuesto a la investigación. “Dedicamos recursos a la investigación sobre la producción de medicamentos accesibles y efectivos” —señala López.

El fiel compromiso con el medio ambiente no pasa desapercibido en la entidad, ya que tienen políticas de separación de basura y tratamiento especial para desechos tóxicos, manteniendo el interior y el exterior limpio y mejorando cada vez más las zonas verdes. Es por ello que la compañía actualmente invierte en una planta de tratamiento de aguas residuales.

Como valor agregado, Laboratorios López reconoce a los mejores profesionales en el campo de la salud, entregando un premio al mejor médico del año en honor a su fundador doctor Gustavo Adolfo López, en el mes de diciembre. La elección del galardonado corresponde a una exhaustiva revisión de su currículum y el aporte a la sociedad salvadoreña. “Es seleccionado por una comisión ad hoc, formada por distinguidos profesionales de la medicina” —aclaró López.

En el año 2002 también decidieron incluir la premiación al estudiante

de medicina del año, como un reconocimiento al mejor alumno de doctorado en medicina de cada universidad que imparte dicha carrera. Sin embargo, la crisis económica les obligó a acortar este proyecto.

Las prácticas responsables son una forma de contribuir al desarrollo social y humano de cada país. Es por eso que Laboratorios López sigue estableciendo sus políticas de responsabilidad social empresarial, con el firme compromiso que dejaron como legado sus fundadores.



Galardonada. Dra. Joselin Fabiola Joma Peña, estudiante de medicina del año 2013.



Educación con tecnología



Desde sus orígenes, la responsabilidad social empresarial (RSE) han ido transformándose con el tiempo. Ya no solo se habla de hacer filantropía o donaciones, sino que este concepto va más allá. Hoy se trata de un modelo de negocio sostenible que busca contribuir al desarrollo humano, social y ambiental.

Javier Chávez

Colaborador

Holcim es una de las empresas que desarrolla buenas prácticas de responsabilidad social y forma parte de los miembros de la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas), institución que se encarga de promover e impulsar la creación de programas sostenibles en El Salvador.

La responsabilidad social no se limita únicamente a hacer obras, donativos y a ejecutar proyectos en las comunidades, sino que se enmarca en “desarrollar proyectos dentro de la organización en su forma de trabajar más responsable, más amigable con el medio am-

biente, aprovechando mejor los recursos y buscando el desarrollo del ser humano y su familia”, según manifiesta Mauricio Medrano, gerente de responsabilidad social de Holcim.

Esta compañía busca satisfacer diversos grupos de interés, como la comunidad, proveedores, clientes, accionistas y empleados entre otros. Sin embargo, su mayor apuesta está orientada a la divulgación de programas en el área de la comunidad, para lo que cuentan con tres ejes fundamentales: educación, salud y medio ambiente.

Uno de los proyectos es la administración del Centro Escolar San Miguel, ubicado en el

caserío El Ronco, en el municipio de Metapán, zona donde principalmente opera la empresa cementera. Esta escuela tiene una población aproximada de 400 alumnos, que estudian desde primer grado hasta bachillerato.

También promueven un programa de capacitación en educación y tecnología a maestros de 75 centros escolares, bajo un comité coordinador de directores y representantes de diferentes empresas, logrando, en 2012, cerca de 370 profesores capacitados.

Por otra parte, año con año, en el mes de enero, la compañía distribuye alrededor de 1.100 mochilas en catorce centros educati-

vos de escasos recursos económicos, ubicados en el municipio de Metapán, en Santa Ana, en San Miguel y en la comunidad de Tepeagua, en La Libertad. Jaime Recinos, gerente de asuntos corporativos de Holcim, afirma que “además de los útiles escolares también incluimos artículos para el cuidado personal y de limpieza, como pasta dental, jabón antibacterial, botella para agua y unas multivitamínicas”.

Holcim El Salvador también apoya a la escuela de fútbol Palmeiras de la ciudad calera, la cual es dirigida por el profesor Oswaldo Figueroa, segundo entrenador del equipo Isidro Metapán, de primera división. “A esta escuela asisten alrededor de 230 niños, niñas, jóvenes y jovencitas” —refuerza Medrano—, quien además afirma que no solo es la formación en fútbol, sino que los instructores son los encargados de transmitirles principios y valores.

Otro de los programas es el de tecnología educativa en donde 4 mil alumnos de los diferentes centros escolares de Metapán son instruidos en la utilización de herramientas básicas como Office. “Año con año estamos certificando 400 jóvenes. Microsoft hace un concurso a escala nacional. El año pasado el campeón de Word 2007 fue un alumno que salió de nuestro proyecto”, afirma Medrano.

Pero los programas no solo buscan ayudar de forma externa, sino también en el ámbito interno, mejorando la calidad de vida de aquellos colaboradores que diariamente se esfuerzan por producir en las plantas de Hol-

“ También promueven un programa de capacitación en educación y tecnología a maestros de 75 centros escolares, bajo un comité coordinador de directores y representantes de diferentes empresas. ”

cim. Según los ejecutivos, “Vivienda Segura y Saludable” es uno de los proyectos que busca mejorar las viviendas de sus empleados, que han resultado dañadas a causa de las tormentas que han azotado al país.

En cuanto al área de seguridad industrial, también se ha convertido en una prioridad para la empresa, ya que a escala mundial manejan la política de “cero muertes por accidentes de trabajo”, manteniendo un firme compromiso de cuidar a sus empleados y todo su entorno “Esa pasión por la seguridad que todos nosotros sentimos, que también la compartan nuestros clientes, proveedores, las empresas que llegan a trabajar a nuestras plantas y nuestras familias”, señala Recinos.

Toda la mística de trabajo, que en Holcim se ejecuta, siempre va de la mano con el medio ambiente, tratando de minimizar la contaminación. Actualmente cuentan con una planta de tratamiento de aguas residuales en una de sus plantas, que luego ocupan para el

riego de jardines y enfriamiento de maquinaria. En este rubro también realizan campañas de reforestación; y es por ello que en los últimos diez años han sembrado más de 10 mil árboles.

Esta compañía, gracias a su brazo social Fundacessa, cuenta con una clínica móvil y comunitaria, donde se brinda consulta médica a más de 40 comunidades aledañas a sus plantas de producción. En 2012 se contabilizaron más de 9 mil consultas, proporcionando los respectivos medicamentos. Todas las áreas de Holcim El Salvador tienen sus políticas de responsabilidad social. “Aunque no estén explícitamente como políticas de RSE, están implícitamente y todos con un firme compromiso”, concluye Medrano.

Según los especialistas en la materia, tener prácticas responsables es una forma de contribuir al desarrollo de la sociedad; y es un modelo que no termina. En la actualidad ya no se ve como una moda del siglo XXI, sino como una forma de hacer empresa.



Se busca café de calidad

Compradores del mundo han pagado hasta 35.65 dólares por una libra de grano cosechado en Centroamérica, con el fin de llevarlo a la taza de paladares exigentes. Tras un brote severo de roya, la cantidad de aromático de calidad puede venirse abajo.

Willian Carballo
Colaborador

Inicio el día con una taza de café es un ritual para muchos. El grano, que se estima llegó a la región centroamericana a finales del siglo XVIII, tiene fieles adeptos que no dejan que el sol se ponga sin antes haber bebido un sorbo. Se

le atribuyen diversas propiedades, como ser un efectivo diurético y analgésico, e incluso se dice que reduce el riesgo de padecer Alzheimer, entre otros. Sin embargo, su efecto estimulante es la propiedad por la que esta bebida se vuelve fiel compañera igual

en las extenuantes jornadas de trabajo como en una reunión de amigos.

Tras el *boom* de los *coffee shops* —hace casi una década, en el caso de Centroamérica—, los paladares se volvieron exigentes y la demanda de grano de calidad se elevó. Los productores vieron una oportunidad y comenzaron a poner más atención en la cosecha de altura, colocando en perspectiva dos variables: las exigencias del mercado por el alza en la demanda y el precio que se pagaba por el grano en un contexto de crisis de precios del café.

En el caso de El Salvador, por ejemplo, la producción del café *gourmet* apenas y llegaba al 3 % de la cosecha a inicios del 2000; pero para la cosecha 2012-2013, la producción del aromático de calidad abarcaba casi la mitad de la cosecha, según datos del Consejo Salvadoreño del Café (CSC). Actualmente, entre el 35 y 60 % de la cosecha exportable de aromático de los países centroamericanos es de grano diferenciado.

La bonanza de precios del año 2011 impulsó más al sector, sin contar que, un año más tarde, el avance se vería diezmado por una enfermedad que se creyó controlada: la roya. Este hongo, que causa defoliación en los árboles, atacó sin piedad a los cafetales y escaló, llevándose consigo a aquellos cultivados en estricta altura, un segmento al que tomó desprevenido, pues este era un hongo que solo se había hecho notar en los cafetales cultivados debajo de los 900 metros sobre el nivel del mar.

Ha sido el brote más severo en 30 años.

Así lo catalogaron las principales autoridades del café de Centroamérica, como Promecafe (organismo regional), Anacafe (de Guatemala), Ihcafe (de Honduras), Procafe (de El Salvador), Icafe (de Costa Rica), e incluso llamó la atención del principal organismo de café a escala mundial: la Organización Internacional del Café (OIC), que en un informe reciente abordó el impacto que esta enfermedad, en los cafetales centroamericanos, tendría en el mundo.

“En términos del mercado mundial de café, Centroamérica produjo 15.8 millones



“ En términos del mercado mundial de café, Centroamérica produjo 15.8 millones de sacos en 2011/12, lo que representó casi el 12 % de la producción mundial. Las pérdidas (por la roya) que según cálculos estimativos se esperan, de 2.7 millones de sacos en 2012/13, representarían un descenso del 17,1 % con respecto al año anterior. ”



de sacos en 2011/12, lo que representó casi el 12 % de la producción mundial. Las pérdidas (por la roya) que según cálculos estimativos se esperan, de 2.7 millones de sacos en 2012/13, representarían un descenso del 17,1 % con respecto al año anterior. Esto tendrá además consecuencias considerables para los consumidores de café de calidad especial, dada la importancia de la región centroamericana como fuente de arábicas lavados de calidad”, expresó el organismo internacional en el informe.

Según datos del Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y Modernización de la Caficultura (Promecafe) —en el que se basan las conclusiones de la OIC—, más del 50 % del total de la zona productora de café de Centroamérica ha sido afectada por la enfermedad, con tasas de incidencia diferenciadas en los países: El Salvador, 74 %; Guatemala, 70 %; Costa Rica, 64 %; Nicaragua 37 % y Honduras 25 %.

Los compradores tampoco están ajenos al impacto que ha tenido la roya en la actual cosecha y los efectos mayores esperados en la siguiente —dado que los cafetos darán prioridad a la recuperación de follaje que a la producción de fruto—. Y en el caso de Alliance for Coffee Excellence, organizadora de la subasta internacional de la Taza de Excelencia, que vende grano de calidad superior, este año decidió flexibilizar algunos requisitos (como reducir la cantidad mínima de lotes para participar), tomando en cuenta la menor disponibilidad que hay de grano *premium*. “El año que viene (en la cosecha

2013-2014, que va del 1 de octubre de 2013 al 30 de septiembre de 2014) va a estar difícil encontrar café de calidad”, afirma Erwin Miersch, uno de los jueces principales de la Taza de Excelencia.

Los compradores de café, mientras los cafetales de Centroamérica se recuperan, deben buscar el grano en otros mercados americanos, como Colombia, o en destinos más remotos como Timor-Leste, que producen arábicas.

Encontrar arábicas lavados de calidad no será tarea fácil, especialmente por aquellos paladares acostumbrados al dulzor natural y sabor afrutado que tiene el café centroamericano. “Estará difícil la búsqueda, pero vale la pena si se hace por llevar un buen café al paladar del cliente”, expone Benoit Gravel, propietario de Ben’s Coffee,

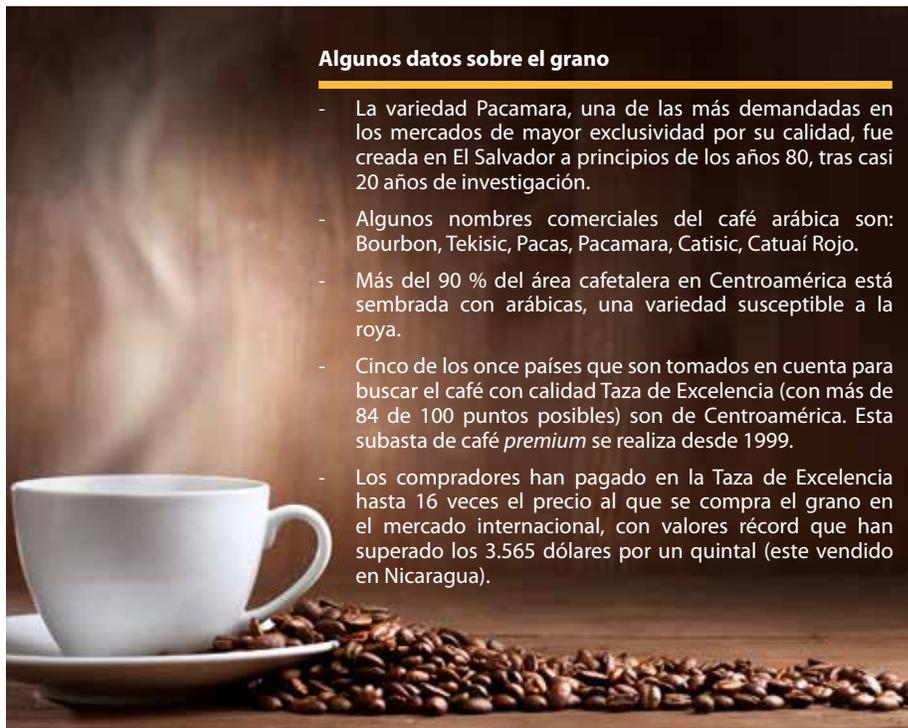


una cafetería *gourmet* que ofrece solo café salvadoreño.

Así pues, esa buena fama que se ha ganado la región, y en especial El Salvador, ahora se puede ver comprometida, al menos mientras los efectos de la roya persistan. Algo que quizás, sentado en un café de esos de moda o bebiéndolo de una humeante taza doméstica por la mañana, apenas se alcanza a dimensionar.

Algunos datos sobre el grano

- La variedad Pacamara, una de las más demandadas en los mercados de mayor exclusividad por su calidad, fue creada en El Salvador a principios de los años 80, tras casi 20 años de investigación.
- Algunos nombres comerciales del café arábica son: Bourbon, Tekisic, Pacas, Pacamara, Catisic, Catuai Rojo.
- Más del 90 % del área cafetalera en Centroamérica está sembrada con arábicas, una variedad susceptible a la roya.
- Cinco de los once países que son tomados en cuenta para buscar el café con calidad Taza de Excelencia (con más de 84 de 100 puntos posibles) son de Centroamérica. Esta subasta de café *premium* se realiza desde 1999.
- Los compradores han pagado en la Taza de Excelencia hasta 16 veces el precio al que se compra el grano en el mercado internacional, con valores récord que han superado los 3.565 dólares por un quintal (este vendido en Nicaragua).



Sueños de casa grande

El Fondo Social para la Vivienda recibe también a familias de clase media interesadas en viviendas más amplias. Existe para ello una línea de crédito por hasta 125 mil dólares.

Willian Carballo
Colaborador



Los esposos Alfonso y Kriscia Chacón se acomodaron, desde que se casaron hace cinco años, en un cuarto construido especialmente para ellos en el patio trasero de la enorme casona antigua de los padres de él, en el centro de San Salvador. Allí viven junto con sus dos pequeñas hijas. Hoy, a medida la familia se hace grande y los trabajos de ambos les han dado la estabilidad suficiente como para buscar un nido más privado y alejado de la sombra de los suegros de ella, han empezado a buscar su propia vivienda.

No quieren una casa tan pequeña. Eso lo tienen claro. Y por eso —aseguran— ni se les ha pasado por la cabeza acudir al Fondo Social de la Vivienda (FSV) para buscar un crédito para adquirir una casa que se adecúe a sus exigencias. Sin embargo, deberían meditarlo mejor. Desde noviembre del año pasado, la institución estatal promueve préstamos para un segmento en el que los Chacón podrían encajar muy bien.

“Los clientes ya quieren comprar una casa mejor para su familia”, asegura Carlos Villegas, gerente Comercial del FSV. Aún así, él mismo reconoce que “en la mente de la población se piensa que el Fondo solo financia casas pequeñas”.

“Esto (los créditos para clase media)

“ Esto (los créditos para clase media) nos está ayudando a cambiar la imagen de que el Fondo solo financia casas pequeñas. ”

Carlos Villegas, gerente general del FSV.

nos está ayudando a cambiar esa imagen, porque el cliente de clase media ya puede fácilmente aprovechar las ventajas con el Fondo, que son bastante importantes respecto a otras instituciones” —aclara.

Sin dejar de lado los créditos para familias de bajos ingresos, que son el objetivo con el que nació el FSV, la línea para clase media nace como una opción de diversificar la cartera del ente estatal y de brindarles opciones a familias con más recursos para acceder a préstamos para vivienda, pero bajo condiciones muy favorables. Se trata de líneas de créditos para vivienda nueva o usada, construcción o refinanciamiento hasta por un monto de 125 mil dólares.

Según las proyecciones de la institución, se espera que en 2013 se aprueben 6.310 créditos en todos los rubros y montos, por un total de 100 millones de dólares. El 80 % de esa cantidad está asignado para casas con valores debajo de 28.500 dólares, y el otro 20 % es para las que estén arriba de ese precio hasta por 125 mil dólares.

El número de créditos que se deben financiar, comprendidos entre los 50 mil y los 125 mil dólares, es de 154, por un monto total de 8.2 millones de dólares, según datos proporcionados por el FSV. A la fecha, desde que se creó esta línea de crédito, se cuentan “entre 350 y 400” clientes que han hecho uso de ella, según las estimaciones de Villegas.

El FSV ha incluido este tipo de préstamos en su oferta por varias ventajas. Según la fuente, el mercado habitual del Fondo (bajos ingresos de hasta cuatro salarios mínimos) es bastante vulnerable por tratarse de empleos temporales o de poca

estabilidad laboral.

En cambio —asegura Villegas—, la cartera que sobrepasa los 50 mil dólares es más estable a la hora de percibir ingresos. Eso se traduce en que sus niveles de mora son sumamente bajos, muy manejables; y ya que los montos prestados son altos, estos ayudan a incrementar la cartera del Fondo para evaluaciones de riesgo.

Requisitos

Las familias pueden aplicar por esta línea de créditos siempre y cuando cumplan con los requisitos básicos. El primero es que él o los solicitantes tengan un ingreso comprobable, el cual, en el caso de un préstamo por 125 mil dólares, no debe ser inferior 4.176 dólares por familia o por persona. Cabe recordar que el Fondo permite hasta tres deudores para poder tramitar el crédito.

Otro requisito importante es la edad. El aspirante debe tener entre 18 y 69 años cumplidos. Además, debe ser sujeto de seguro de deuda, el cual se aplica a todos los préstamos. Si el cliente o cualquier titular del crédito fallecen, el seguro cancela totalmente la deuda. Para esto no hay exámenes médicos, basta con llenar un formulario sencillo que provee la aseguradora.

Además, no es necesario que los solicitantes tengan crédito bancario. Y si lo tienen y su clasificación no es favorable, deben presentar algún recibo del pago de morosidad de cuota o el finiquito de la deuda totalmente cancelada. Y finalmente, cuando la vivienda o el monto del crédito son superiores a 30 mil dólares, tiene que estar solvente con el fisco.

Acerca de los proyectos habitacionales, hay dos posibles escenarios. Uno, que sean proyectos específicos y establecidos a los que ya se les haya aprobado su factibilidad. Y otro, el cliente puede decir que quiere una casa en cierto proyecto en especial. Entonces el Fondo va a documentar con el propietario de este para revisar la factibilidad, la que estaría lista en 15 días, para luego continuar con el proceso del crédito.

125 mil dólares

Es el monto máximo que prestará el FSV a familias de clase media



Consumidores informados, mejores viviendas



Willian Carballo
Colaborador

¿Qué elementos debe tomar en cuenta una familia a la hora de evaluar proyectos habitacionales a fin de garantizar que optará por la casa correcta?

Uno puede ir a un almacén y comprar una camisa que quizás luego nunca usará porque ya no le gusta más o porque no le combina con nada. Quizás pueda darla como regalo luego o hasta dejarla olvidada en el clóset. Si se tiene estabilidad económica, es un tema manejable. Nada grave.

Con una casa no es así. Independientemente de los ingresos de la familia, la decisión final sobre la elección de una vivienda tiene consecuencias importantes, pues se trata de una de las inversiones más importantes, tanto en el ámbito económico como en el emocional, por el valor sentimental que suele envolver a sus residentes.

Por ello, tener criterios bien claros para seleccionar un proyecto habitacional y una casa en específico es trascendental. Según una guía elaborada por Inversiones Bolívar —una empresa que se dedica a desarrollar proyectos de vivienda— todo consumidor debería hacer

una especie de *checklist* a la hora de evaluar candidatas.

El documento plantea una serie de aspectos que se deben saber o investigar antes de iniciar la búsqueda de una casa.

El primero es establecer las necesidades y preferencias del consumidor. Es decir, no ir a buscar sin saber qué se quiere encontrar. Esto podría traducirse en bosquejar una “casa ideal” que se quiera adquirir, para que sirva de base para luego ir por ella.

Un segundo punto importante es la ubicación. Esto implica varios aspectos. Uno de ellos es evaluar tiempos de acceso desde y

hacia los principales sitios de actividad (trabajo, colegios, centros deportivos y religiosos, entre otros). También es clave determinar la cantidad y facilidad de las rutas de acceso. Si además se puede conocer en la alcaldía o en otros entes la planificación del territorio en las inmediaciones, sería ideal.

Es también fundamental preguntarse por la empresa que desarrolla el proyecto en cuestión. Es bueno saber el respaldo, experiencia y garantías que ofrece. También es recomendable investigar si la residencial cuenta con los permisos de ley, eso incluye los ambientales, los municipales y los del Ministerio de Obra

“ La decisión final sobre la elección de una vivienda tiene consecuencias importantes. ”

Públicas. No está demás indagar sobre los antecedentes de la empresa. Internet es, para eso, una excelente herramienta.

Por último, aunque básico, está el precio. Lo primero que debe hacerse en este punto es un cálculo de los ingresos familiares disponi-

bles (salarios, ahorros), a lo que luego hay que restar los gastos estimados mensualmente. El resultado es la cantidad con la que se cuenta para invertir. También es recomendable pensar en cuánto dinero se puede abonar como prima.

Luego, hay que hacerse preguntas más concretas (verlas aparte). Estas, idealmente, hay que responderlas en al menos tres proyectos consultados. Así, el que más cumpla con los requisitos debería ser el elegido.

Hágase preguntas concretas

Ubicación y accesibilidad

- ¿Está en una zona que le gusta?
- ¿Conviene la ubicación para la rutina diaria?
- ¿Es segura?
- ¿El clima es de su agrado?
- ¿Existen escuelas, áreas recreativas, restaurantes y centros comerciales cerca?

Hogar

- Área de terreno
- Área de construcción
- Número de niveles
- Número de habitaciones
- Número de baños
- Tamaño de cocina, baños y sala
- Estacionamiento
- Bodega
- Opciones de crecimiento
- Gabinetes de cocina
- Clósets
- Lavamanos
- Cisterna
- Cableado

Diseño del desarrollo

- ¿Le gusta el diseño?
- ¿Cuenta con régimen de condominio?
- ¿Cuántas casas tiene el proyecto?
- Número de casas por senda
- Ancho de las aceras
- Áreas recreativas
- Áreas verdes
- Áreas comunes (parque, piscina, canchas, zona para eventos)

Permisos

- Permisos de Medio Ambiente
- Permisos de Obras Públicas
- Permisos de alcaldía

Compra y financiamiento

- Precio de la casa
- Monto de la prima
- Monto de reservación
- Cuotas mensuales aproximadas

Servicios

- ¿Quiénes serán los proveedores de agua, electricidad, teléfono, cable y recolección de basura?
- ¿Cómo es el manejo de aguas negras?
- ¿Cuenta con seguridad privada?
- ¿Cuánto es la cuota de mantenimiento y qué incluye?

(Información tomada de "Guía para comprar casa", de Inversiones Bolívar.)



El trabajo a distancia “exige” presencia en la oficina

La práctica de trabajar más allá del horario normal en la oficina, es una tendencia que sigue presente en las organizaciones, aunque con algunas variaciones.

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito de Incae

El término *face time* significa el tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, especialmente más allá del horario habitual, según el diccionario *Merriam-Webster* en línea. De acuerdo con el diccionario recién mencionado, esta expresión comenzó a utilizarse a finales de la década de los 70. En aquellos años, y tal vez desde mucho antes, la cultura de numerosas organizaciones señalaba que cuantas

más horas se trabajase tanto mejor era. No era raro que empleados y gerentes permanecieran 50 o 60 horas semanales en los lugares donde se desempeñaban.

Este hábito no ha desaparecido. “En los países de habla inglesa, *presenteeism* describe, en una de sus acepciones, el comportamiento de los empleados que permanecen en sus lugares de trabajo más allá del horario exigido. Las razones citadas para expli-

carlo señalan, por ejemplo, la cultura de la organización; el interés por demostrar un importante grado de compromiso con la empresa; el temor a perder el trabajo y la creencia de que así se progresa más rápido. Tal comportamiento se presta a interpretaciones humorísticas o quizá sarcásticas. Los empleados de banco ingleses —se dice— dejan su chaqueta en la silla como señal de que regresarán luego de concurrir al *pub* a la

salida del trabajo. Woody Allen señaló que 'es posible atribuir un 80-90 % del éxito en las organizaciones al solo hecho de hacer acto de presencia'. (Cabe aclarar que, desde hace unos años, *presenteeism* comenzó a utilizarse para referirse a la disminución de la productividad de los empleados que van a trabajar sin sentirse bien.)

La situación sufrió cambios cuando en determinadas organizaciones se observó que no solo se hacía más difícil contratar a personas talentosas, sino también que un cierto número de gerentes renunciaba para dedicar más tiempo a sus familias. B. Munck describió un ejemplo al respecto cuando se refirió a una cadena de hoteles que buscó y logró reducir el *face time* de sus gerentes ("Changing a Culture of Face Time". *Harvard Business Review*, noviembre de 2001). La tendencia a la reducción del *face time* se hizo más evidente cuando se popularizó la práctica de *telecommuting* —el trabajo a distancia— y se comenzó a hablar de trabajadores "beduinos" o nómadas.

Este estado de cosas se vio facilitado por los avances en la conectividad entre personas, que modificaron los hábitos en las comunicaciones. "Un estudio identificó, entre los adultos de los Estados Unidos, siete tipos de personalidades relacionadas con los hábitos de conectividad. Encontró que la mayoría de estas prefería tiempo de pantalla antes que *face time* cuando se comunicaban con la familia o sus amigos y que las personalidades 'muy conectadas' exhibían pautas de comportamiento que implicaban una dependencia extrema de aparatos y tecnología, al punto de sentir mayor preocupación por la pérdida de sus teléfonos celulares que por su equipaje o las llaves de su automóvil" (*PR Newswire*, Nueva York, 10 de diciembre de 2012).

Un artículo planteó estos interrogantes: ¿Ayuda la conectividad basada en la tecnología a los jóvenes gerentes y profesionales menores de 45 años a atender las exigencias de sus trabajos? ¿O acaso las tecnologías para conectarse en el trabajo exacerbaban las tendencias de estos grupos talentosos a hacerse cargo de más trabajo y, por ende, a trabajar más horas? [...]. Se determinó que estas tecnologías brindaban más opciones en lo referido a cuándo y dónde trabajar; pero al mismo tiempo permitían una disponibilidad constante para trabajar, alargaban las horas de trabajo y

“ Un estudio identificó entre los adultos de los Estados Unidos siete tipos de personalidades relacionadas con los hábitos de conectividad. Encontró que la mayoría de éstas prefería tiempo de pantalla antes que *face time*. ”

disminuían la sensación de flexibilidad (Ch. Stoner *et al.*, "Connectivity and work dominance: panacea or pariah?", *Business Horizons*, 2009, 52, 67-68. Kelley School of Business, Indiana University).

¿Cuál es la situación actual en el ámbito de las organizaciones? Parecería como que se hubiese cerrado el círculo. K. Elsbach y D. Cable señalaron que si bien trabajar parte del tiempo fuera de la sede de la empresa era beneficioso, tanto para el empleado como para la organización, sus investigaciones demostraron que estos horarios "modernos" también conducían a resultados indeseados: "Los empleados que trabajan a distancia pueden terminar recibiendo evaluaciones del desempeño más bajas, aumentos de salarios menores y menos promociones comparados con sus colegas que trabajan todo el tiempo en sus oficinas, aun cuando los primeros lo hacían con igual intensidad e igual número de horas". Las diferencias surgían de aquello que los autores denominaron "*face time pasivo*"; esto es, el ser vistos en el lugar de trabajo.

Para que un gerente se lo acredite

a un empleado no se necesitaba nada más: ni información acerca de lo que estaba haciendo ni cuán bien lo hacía. A los empleados que trabajaban parte de su tiempo fuera de la sede de la empresa obviamente se les acreditaba menos *face time pasivo* ("Why Showing Your Face at Work Matters", *MIT Sloan Management Review*, verano de 2012).

Las conclusiones a las que llegaron señalaban lo siguiente: dos clases de "*face time pasivo*" se manifiestan en estos casos. El primero se refiere al tiempo el cual el empleado es visto al transcurrir el horario normal de trabajo; el segundo, al tiempo en el cual el empleado es visto fuera de este horario. Los diferentes tipos de *face time* mencionados conducen a evaluaciones distintas; y los gerentes pueden no darse cuenta de que están evaluando sobre la base de *face time*; es decir, lo pueden llegar a hacer sin una intención explícita o consciente.



¿Tienen futuro los cursos *online* masivos y abiertos?

Quienes auspician los cursos masivos hablan de una “revolución educativa”; otros señalan que solo se trata de un modelo educativo que está en sus comienzos y que requiere muchos ajustes antes de poder ser evaluado con certeza.

Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito de Incae

¿Será recordado 2012 como el año de la explosión de los “cursos *online* masivos y abiertos”? Unos dicen que sí; otros dudan. Durante el transcurso de 2011 el profesor S. Thrun, de la Universidad de Stanford, decidió ofrecer gratis a través de internet su curso “Introducción a la Inteligencia Artificial”. Con gran sorpresa se inscribieron 160 mil interesados alrededor del mundo. La experiencia lo indujo a fundar Udacity (www.udacity.com) en 2012, con el objeto de ofrecer cursos por medio de internet utilizando la tecnología del curso mencionado. A fines de ese año, la nueva empresa, con la colaboración de profesores de distintas universidades, ofrecía catorce cursos referidos mayormente a ciencias de la computación y matemáticas; atraía a más de un millón de estudiantes y contaba con 15 millones de dólares para su financiamiento (N. Carr, “The Crisis in Higher Education”. *MIT Technological Review*, Cambridge: 27 de septiembre de 2012).

En abril de 2012, otros dos profesores del departamento de ciencias de la computación de



Stanford crearon Coursera (www.coursera.org), una empresa con fines de lucro dedicada a ofrecer *massive open online courses* (MOOC); esto es, cursos en línea masivos y abiertos. El aporte inicial de los inversionistas sumaba unos 18 millones de dólares. Su manera de trabajar era diferente a la de Udacity: lo hacía mediante convenios con distintas universidades. Al cabo de nueve meses de existencia, la empresa había firmado con 33 universidades como Stanford, Princeton, Brown, Columbia, Duke, Michigan, Pennsylvania y el Instituto Tecnológico de California, y ofrecía 213 cursos en los que se habían inscrito unos 2.25 millones de estudiantes.

A principios de mayo de 2012, las autoridades de la universidad de Harvard y del Instituto Tecnológico de Massachussets, MIT, anunciaron el comienzo de las actividades de edX (www.edx.org), “una sociedad que se espera habrá de transformar la educación *online*. Ambas instituciones colaborarán por medio de edX para perfeccionar la enseñanza y el aprendizaje en sus respectivas sedes y para desarrollar un comunidad global de estudiantes *online*”. Las instituciones fundadoras aportaron 30 millones de dólares cada una, y la supervisión del proyecto quedó a cargo de una organización sin fines de lucro (*Harvard Gazette*, 2 de mayo de 2012.) Poco tiempo después la Universidad de California (Berkeley) se asoció a este proyecto y más tarde lo hizo la Universidad de Texas, la cual aportó cinco millones de dólares adicionales. Luego lo hicieron Wellesley College y Georgetown University. En el caso de Harvard cerca de 200 mil interesados se inscribieron en los dos primeros cursos que ofreció, uno sobre ciencias de la computación y el otro sobre Salud Pública.

¿En qué se diferencian los cursos *online* masivos y abiertos de otros cursos tradicionales ofrecidos en internet? Estos últimos son pagados, dan crédito al ser completados en forma exitosa y, para asegurar la interacción con los profesores, limitan la inscripción a unas pocas decenas de estudiantes. Los cursos *online* masivos y abiertos, en cambio, son por lo general, como su nombre lo indica, masivos, no cobran matrícula y no dan crédito al ser completados.

Cualquiera con acceso a internet está en condiciones de inscribirse en estos últimos, y los profesores no pueden atender a cada estudiante en forma individual. Por este



motivo, el diseño del curso (esto es, cómo se presenta el material de enseñanza y la interacción) es muy importante. La tecnología empleada implica segmentos de lecciones en video, pruebas, retroalimentación inmediata y aprendizaje al ritmo de cada estudiante. Tal como lo hacen los estudiantes residenciales, los inscritos en estos cursos se apoyan mutuamente mediante grupos organizados en sus ciudades, en foros *online* y —aquí viene la parte más complicada— en tareas de calificación (L. Pappano, “The year of the MOOC”. *The New York Times*: Nueva York, 2 de noviembre de 2012). Quienes auspician los cursos masivos hablan de una “revolución educativa”; otros señalan que solo se trata de un modelo educativo que está en sus comienzos y que requiere muchos ajustes antes de poder ser evaluado con certeza.

Algunas de las dificultades que se citan en relación con los cursos *online* masivos y abiertos son las siguientes: el alto porcentaje de inscritos —un 90 %, aproximadamente— que abandona los cursos antes de completarlos. Claro que, al ser un curso masivo, el 10 % que lo completa sigue siendo un número respetable. Otro aspecto son las diferencias entre enseñar

un curso técnico y un curso en humanidades o ciencias sociales, especialmente al momento de evaluar un examen en internet (desde otro punto de vista, la administración de exámenes ha desarrollado una nueva industria: la de los controladores a distancia mediante internet. Ver www.proctoru.com); la tecnología en desarrollo, tanto para enseñar como para recoger información, analizada mediante *data mining*, acerca de cómo los estudiantes estudian y aprenden; el eventual impacto sobre universidades de menores recursos, tanto dentro como fuera de los Estados Unidos; y el temor de que los cursos *online* se incorporen a los cursos tradicionales sin antes evaluar eventuales problemas. Por otra parte, el costo de la enseñanza universitaria en los Estados Unidos presiona para que los cursos descritos sean puestos en práctica en un futuro cercano.

Un artículo publicado en el *Financial Times* agrega que los cursos *online* masivos y abiertos pueden representar una opción de bajo costo para las empresas, dado que a los gerentes les es difícil alejarse para asistir a un curso residencial (R. Knight, “Free, high-quality and with mass appeal”, 22 de octubre de 2012).

El debate sobre el trabajo en casa y la productividad

Grandes empresas están revalorando sus políticas sobre horarios de trabajo flexibles en pro de mejorar su rentabilidad.

Wharton University
Redacción *enlaces*

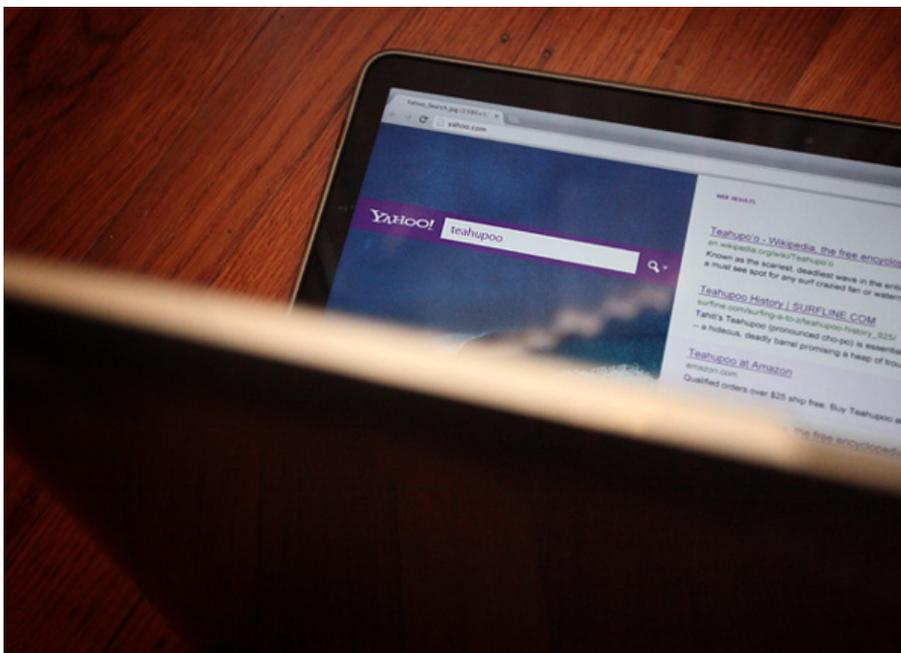
Cuando la consejera delegada de *Yahoo!*, Marissa Mayer, anunció a finales de febrero que los empleados de la empresa ya no trabajarían en casa, provocó furor en los medios y en los pa-

sillos del propio *Yahoo*. La medida entrará en vigor en junio y afectará a todos, inclusive a los empleados que habían llegado a un acuerdo previo con la empresa para tener horarios flexibles de trabajo. Un trabajador irritado en-

vió un correo anónimo al blog de tecnología *AllThingsD* diciendo que la nueva política era “ultrajante y fatídica para la moral [de los empleados]”.

Los profesores de Wharton especializados en cuestiones de productividad y equilibrio entre vida laboral y familiar también se sorprendieron por la generalización del cambio de la nueva política. “Nuestra experiencia en ese campo es que cuando las políticas no toman en cuenta las diferencias simplemente no funcionan”, dice Stewart Friedman, profesor asociado de Gestión y director del Proyecto de Integración Trabajo/Familia de Wharton Work/Life Integration Project. “Todo ejecutivo quiere trabajar con el mayor número posible de herramientas disponibles, de manera que pueda adecuar el trabajo a las demandas de la tarea. Mientras menos herramientas tenga, más difícil será resolver el problema.”

Por lo tanto, ¿qué está intentando hacer Mayer al exigir a los empleados que se presenten en la oficina todos los días? Una portavoz de *Yahoo!* rechazó, por correo, comentar el asunto para este artículo diciendo solo que “no se trata de una idea que se deba aplicar en general; es lo que parece mejor para *Yahoo!* en este momento”.



“ Muchas de las mejores decisiones y puntos de vista surgen en los pasillos y en discusiones en el comedor, en el contacto con personas desconocidas y en reuniones improvisadas de equipo. Cuando se trabaja en casa, se pierde velocidad y calidad. ”



Según el memorándum original enviado por el departamento de recursos humanos de la empresa a los trabajadores (y que después se filtró a la prensa), la idea de la nueva política es mejorar la comunicación y la colaboración. “Muchas de las mejores decisiones y puntos de vista surgen en los pasillos y en discusiones en el comedor, en el contacto con personas desconocidas y en reuniones improvisadas de equipo. Cuando se trabaja en casa, se pierde velocidad y calidad” —decía el memorándum—. Los ingresos anuales de Yahoo cayeron más del 20 % en los últimos dos años, llegando a 5 mil millones de dólares. En 2012, el beneficio operativo de la empresa cayó un 30 % llegando a 566.40 millones de dólares. Mayer —veterana de *Google*— es la esperanza de salvación de los inversores, ya que el valor de las acciones de la empresa aumentó en un 45 %, o 22.70 de dólares, desde que Mayer asumió su cargo en julio del año pasado.

Para Friedman, no hay gran discordancia en el sector de trabajo/vida personal en

lo que se refiere al valor de la comunicación cara a cara, principalmente en las empresas que se enfrentan a dificultades. “Cuando una empresa está sangrando profusamente, ella requiere un volumen sustancial de comunicación interpersonal para que de ahí surjan respuestas eficaces a grandes desafíos” —dice—. “La necesidad de comunicación cara a cara es mucho más importante de lo que sería, por ejemplo, para un trabajador de un *call center* de China, donde es posible medir el rendimiento de manera bastante concreta y demostrable.” La decisión de Mayer de vetar el trabajo en casa es coherente con el estilo de gestión que ella perfeccionó a lo largo de su carrera, según explica Melissa Thomas-Hunt, profesora de la Escuela de Negocios Darden de la Universidad de Virginia, que publicó un estudio de caso sobre el progreso de Mayer en las filas de *Google*. “La conclusión fue que ella es una persona muy práctica, y que le gusta orientar a las personas que la rodean” —dice—. “Ella misma horneaba las tartas de cumpleaños y celebraba

con sus compañeros. La relación es una cosa que ella valora mucho. Por lo tanto, entiendo que considere importante ver a las personas e interactuar con ellas.”

Dicho esto, Thomas-Hunt observa que la proximidad no lleva de forma necesaria a una colaboración de mejor calidad, porque el surgimiento del correo y de otras herramientas tecnológicas ha disminuido la necesidad del encuentro cara a cara. “El hecho es que, a pesar de que compartamos el mismo espacio en la oficina, continuamos mandándonos correos entre nosotros” —dice—. “Siempre que haya personas intentando trabajar juntas, existe la posibilidad de que se rompa la comunicación.”

A fin de cuentas, las investigaciones sobre la importancia de que estén todos presentes en la oficina han producido resultados heterogéneos, señal de que la respuesta al acertijo de cómo mejorar la productividad tal vez deba tomar en cuenta otras opciones que contemplen los desafíos locales y las necesidades de los individuos.

“ Cuando una empresa está sangrando profusamente, ella requiere un volumen sustancial de comunicación interpersonal para que de ahí surjan respuestas eficaces a grandes desafíos. ”

Comunicación en torno a la máquina de agua

Tal y como dice el memorándum de Mayer, estar presente en la oficina aumenta el llamado “efecto máquina del agua”, aquellos encuentros casuales y conversaciones no programadas que generan ideas nuevas. “Los encuentros fortuitos tienen lugar en torno a la máquina del agua”, dice Lynn Wu, profesora de Gestión de las Operaciones y de la Información de Wharton, que estudia el impacto de las interacciones personales y de las redes sociales *online* en la productividad del empleado.

En uno de sus estudios, un grupo de trabajadores de una empresa de tecnología usó aparatos electrónicos que monitorizaron sus interacciones personales durante un mes. Wu y los coautores del estudio (que está siendo evaluado por una publicación académica) constataron que tales reuniones estaban asociadas, en general, a niveles más elevados de productividad. Los autores descubrieron también que cuando los empleados interactúan con personas importantes de sus equipos, eso acaba acelerando el trabajo. “Siempre que hay un intento de transferir informaciones realmente complejas, la comunicación cara a cara es fundamental” —dice Wu.

Aparte de los beneficios de la comunicación personal, tal vez no sea necesario que todos los empleados estén físicamente juntos todo el tiempo. Wu dice que, según la investigación, la presencia de todos en el mismo espacio físico es importante cuando hay nuevos proyectos que se están lanzando o un conjunto definido de problemas que la empresa esté intentando resolver. “Es importante en la etapa de búsqueda de informaciones o de su explotación” —asegura.

Nancy Rothbard, profesora de Gestión de Wharton, dice que los gerentes que quieren preservar la opción del trabajo en casa deben promover la interacción entre los trabajadores remotos no solo estructurando su tiempo, sino también sacando provecho de tecnologías como *Skype* y otros programas de videoconferencia. “Tal vez la empresa quiera

que el empleado esté disponible de las 10 de la mañana hasta el mediodía, o de la 1 a las 3 de la tarde, para un encuentro por *Skype* o para participar en conferencias telefónicas” —dice.

“Los que critican los sistemas de trabajo flexibles temen que trabajar en casa ofrezca muchas distracciones: el bebé que llora, la tentación de entrar en *Facebook* cuando la persona debería estar hablando por *Skype* con un compañero sobre asuntos de trabajo. Sin embargo, cuando se fijan límites y esas distracciones ocasionales se resuelven, se ahorra mucho tiempo. No hay costes de transporte de un lugar a otro. Y si las cosas marchan bien, podría ser una gran experiencia para usarse en



el futuro en la vida profesional.”

Rothbard añade que las personas que trabajan en casa necesitan esforzarse más que otras para controlar la manera en que sus compañeros perciben su participación y productividad. Un estudio de Stanford muestra que las personas que trabajan a distancia tienen un 50 % menos de posibilidad de conseguir una promoción que sus compañeros. Rothbard dice que el empleado que trabaja en casa debe ser lo más visible posible. “Si alguien pone una pregunta en la Intranet de la empresa, tendría que ser una de las personas que respondieran. Necesita que el resto de la gente reconozca su valor, incluso no teniendo presencia física en la oficina” —comenta.

El uso de la tecnología para el beneficio mutuo

Aunque internet y otras plataformas electrónicas puedan parecer menos personales que la interacción cara a cara, algunas investigaciones muestran que la tecnología puede, en realidad, fomentar el trabajo en equipo. Uno de los estudios más recientes de Rothbard, por ejemplo, constató que la comunicación constante cara a cara entre los grupos de desarrolladores de *software* no era esencial para que los miembros de esos grupos siguieran siendo participativos y estuvieran centrados. “Hubo casos de participación de grupos en que, curiosamente, había personas que estaban en *Yahoo! Messenger*, o en otra tecnología interactiva, lo que les permitía ir y venir y concentrarse en una única tarea.”

¿Cuál es la mejor manera de usar la tecnología en el lugar de trabajo, independientemente de que las personas estén en la sede de la empresa, en oficinas remotas o en casa? Friedman dice: “Lo interesante en el caso de *Yahoo!* es que aquello a lo que estamos asistiendo allí es probablemente a un tipo de oscilación del péndulo —que oscilaba en dirección a un estado en que transitar por lo virtual todo el tiempo era lo mejor— de regreso a una consideración más matizada del tipo: “¿Cuándo funciona y cuándo no funciona lo virtual?”

Él espera que todo ese alboroto provocado por la decisión de *Yahoo!* acabe por llevar a una discusión inteligente y sistemática entre los ejecutivos sobre el momento acertado de adoptar el sistema flexible de trabajo y de qué manera las empresas pueden gestionar mejor el proceso de colaboración para que los trabajadores se sientan felices y productivos.



Obesos pagarán más por volar

Samoa Air anunció que comenzará a tarifar sus boletos según el peso de sus pasajeros. Esta medida ha generado una oleada de reacciones y comentarios a favor y en contra.

Wharton University

Redacción *enlaces*

Cuando, a principios de abril, Samoa Air anunció que comenzaría a cobrar los billetes de avión según el peso del pasajero —un concepto que Chris Langton, consejero delegado de la empresa, defendió en varios reportajes como “la manera más justa de volar con la familia o solo”— hubo una oleada de comentarios, algunos en apoyo a la empresa otros contrarios.

Según el plan de la compañía, los pasajeros deberán a partir de ahora estimar su peso a la hora de hacer la reserva *online*; a continuación, deberán pesarse al llegar al aeropuerto. Esa cifra determinará el precio que pagarán y también el espacio a que tendrán derecho una vez a bordo de la aeronave. “La persona viaja feliz sabiendo perfectamente que está pagando solo por lo que pesa [...] nada más”, informa la web de Samoa Air.

Creada en 2012 como medio de transporte nacional de Samoa, la compañía aérea conecta entre sí las islas del océano Pacífico por medio de pequeños aviones a hélice, que llevan de

tres a diez personas. Recientemente, la empresa ha empezado a ofrecer vuelos en aviones de mayor tamaño para Samoa Americana.

Las estimaciones de precio por libra varían dependiendo de la distancia del viaje. Según el *Wall Street Journal*, los pasajeros con destino a Samoa Americana pagarán 92 centavos de dólar por kilo, o 42 centavos por libra, en cada vuelo. Un kilogramo equivale a 2.2 libras. “El sistema que establece un precio por kilo llegó para quedarse”—dijo Langton al periódico—. Como ejemplo de esa nueva política, él calcula que una persona que pese 160 kg y que quiera volar con Samoa Air tendrá que pagar cuatro veces más que una persona de 40 kg, pero tendrá también derecho a más espacio a bordo.

Tal vez la nueva política se deba, en parte, al hecho de que Samoa ocupa el cuarto lugar en la tasa mundial de obesidad. Las estimaciones del porcentaje de personas obesas en la población van del 55 al 60 %.

Aunque Langton diga que los clientes

reaccionaron de forma favorable a la nueva política, esta suscita algunas cuestiones interesantes. Por ejemplo: ¿sería discriminación o un modelo de negocio inteligente? ¿Habrá maneras mejores de alcanzar el mismo objetivo? ¿Otras compañías aéreas adoptarán la misma estrategia?

John Zhang, profesor de *Marketing* de Wharton, dice que no es abogado, pero cree que el cobro por el peso no encaja en la definición legal de discriminación por raza, edad, sexo, nacionalidad, religión o minusvalía. De hecho, dice: “Una compañía aérea de pequeño tamaño como Samoa, con aviones a hélice, no incurre en un negocio ilegítimo al cobrar por el peso del pasajero: una aeronave pequeña alcanza su capacidad máxima de transporte cuando agota el espacio disponible en el aparato o cuando alcanza el límite del peso permitido. En el caso del transporte de pasajeros, esas dos magnitudes pueden llegar a su límite máximo en detrimento de la rentabilidad de la compañía aérea”.

Pero la nueva política de Samoa Air puede incurrir en posible discriminación de precio, ya que diferentes clientes, con características distintas, pagan precios diferentes —dice Zhang— aunque él no crea que la discriminación de precios sea la motivación principal detrás de la nueva política de precios, y por dos motivos. En primer lugar, no hay evidencia de que los pasajeros que pesan más tiendan a ser menos sensibles a los precios, de manera que una empresa pueda conseguir beneficios más elevados cobrándoles más. En segundo lugar, hay otras maneras más eficaces y eficientes de discriminar en el precio sin tomar en cuenta la capacidad.

“El hecho es que los pasajeros más delgados han subvencionado a los de mayor peso, ya que los billetes no toman en cuenta el peso del viajante” —observa Zhang—. “Tal práctica se hace indefendible, e incluso injusta, en un país en que un 55 % de la población adulta es obesa.”

Mark V. Pauly, profesor de Gestión de Salud de Wharton, observa que “en las aeronaves de pequeño tamaño, el peso total tiene mucha importancia, por lo tanto, en vez de transportar menos pasajeros, me parece que pagar por el exceso de peso es una forma de adecuar el precio al coste. A la compañía aérea le cuesta más transportar a una persona que pesa dos veces más que otra de peso normal, que aca-

ba siendo desplazada”.

El modelo de Samoa Air es “un ejemplo de empresa empeñada en maximizar sus beneficios” —añade Pauly—. “Cuando alguien vende sus servicios, el coste casi siempre depende de la ‘vida particular’ del cliente [...]. Por ejemplo, si él suele usar los coches que alquila para hacer carreras. Por lo tanto, creo que tiene sentido [...]. Los estudiosos de ética pueden sentirse incómodos, pero no creo que los economistas en general compartan ese sentimiento.”

Percepciones de justicia

Dada la naturaleza un tanto controvertida de la medida tomada por Samoa Air, ¿habría otras maneras de alcanzar el mismo objetivo sin priorizar el peso de la persona? En opinión de Gal Zauberman, profesor de *Marketing* de Wharton, “el consumidor probablemente reaccionará de forma negativa si tiene que pagar por algo que considera parte de sí mismo”.

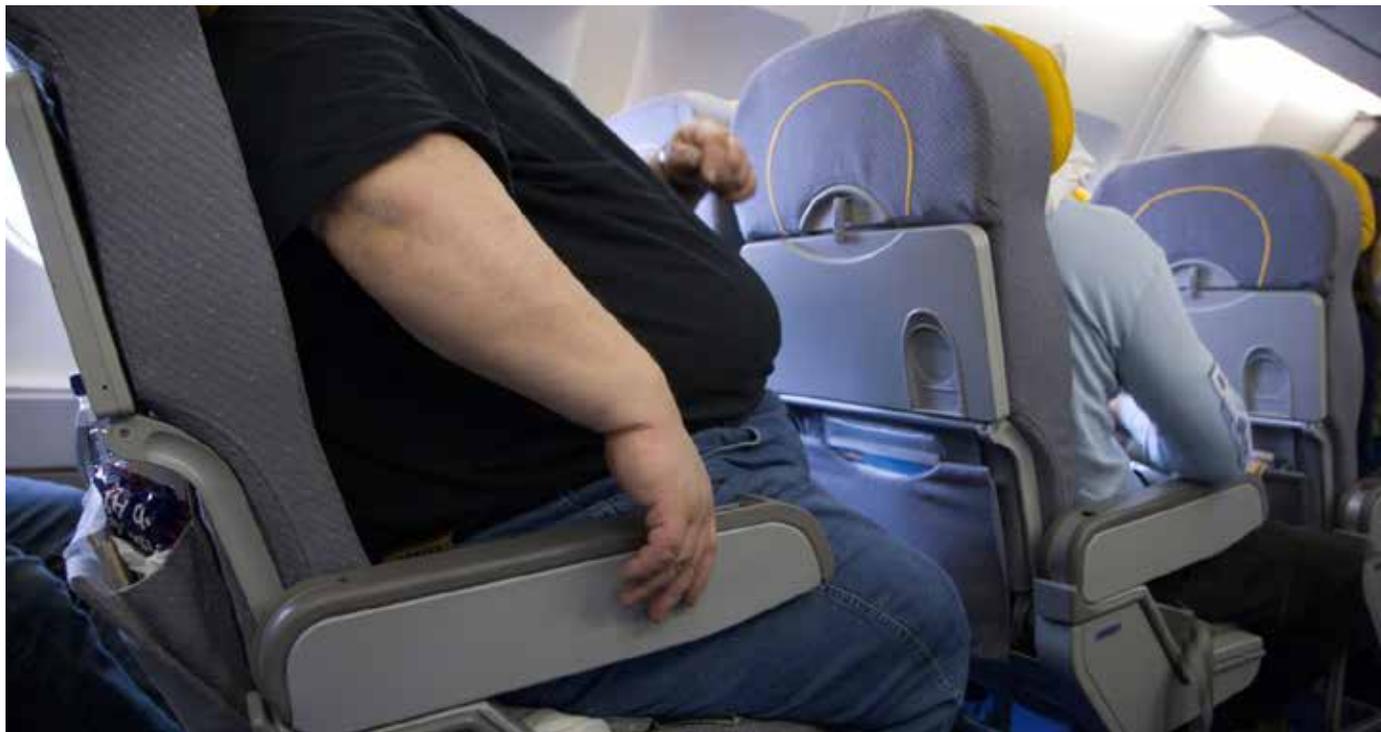
Desde el punto de vista del “investigador sobre el comportamiento, se debe pensar en una manera de hacer lo mismo, pero bajo otra óptica” —dice—. “En vez de cobrar por libra, por ejemplo, debería haber un sistema de precios de referencia para personas obesas y concesión de descuentos en forma de billetes

de avión más baratos o bonificaciones, como facturación gratuita de equipajes, para los individuos de peso normal.”

“Si insistiéramos en el cobro por libra —añade— otra opción sería cobrar por el peso total de la persona, y no por la verificación específica del peso de ella. El individuo tendría entonces un peso máximo permitido que tomaría en cuenta el peso de él, de su equipaje de mano y del equipaje facturado. Si el individuo fuera obeso, pero tuviera un equipaje de mano pequeño, podría pagar menos que la persona de peso normal pero que lleva un equipaje mayor. Eso haría menos explícita la cuestión del peso, aunque cumpliendo con el mismo objetivo.”

Según la nueva política, los pasajeros con equipajes por encima del límite del peso pagarían un valor igual al de su propio peso.

Deborah Small, profesora de *Marketing* de Wharton, también cree que hay otras “maneras más diplomáticas” de alcanzar el mismo objetivo. Samoa Air podría, por ejemplo, dar descuentos en los billetes para niños (en realidad, niños con menos de 12 años pagan un 75 % del valor del billete normal) “u ofrecer incluso descuentos para personas delgadas. La empresa alcanzaría el mismo objetivo, pero de un modo perceptiblemente más justo y que no penalizaría a un grupo social ya estigmatizado”.





Small dio una clase recientemente en que los alumnos discutieron el plan de Coca-Cola para sus máquinas de ventas: la empresa pretendía alterar el precio del refresco dependiendo de las condiciones climáticas. Los días calurosos, el precio aumentaría, y los días fríos, caería. “Eso tiene todo el sentido desde el punto de vista económico —dice Small—, pero el cliente se sintió muy incómodo con el hecho de que la empresa sacara provecho de su sed en los días calurosos.” El lanzamiento se canceló.

El consumidor tiene “una relación con las empresas, y sus expectativas respecto a ellas se parecen mucho a otra relación personal cualquiera” —dice Small—. “Cuando una empresa se comporta de una manera que viola la regla social según la cual las personas deben ser tratadas bien, el consumidor se ofende.” Por lo tanto, tiene sentido para un restaurante ofrecer descuento un martes de movimiento relativamente bajo, sin embargo, si decidiera cobrar más a las personas que lo frecuentan el sábado, eso sería considerado injusto.

“El elemento de justicia de ese tipo de

decisión no es objetivo; es subjetivo” —añade Small—. “Es difícil decir si algo es de hecho justo. Depende de la percepción de justicia que tiene el cliente. Muchas veces, solamente la manera en que la empresa estructura su sistema de precios afecta la percepción de justicia.”

“Una compañía aérea de pequeño tamaño como Samoa, con aviones a hélice, no incurre en un negocio ilegítimo al cobrar por el peso del pasajero: una aeronave pequeña alcanza su capacidad máxima de transporte cuando agota el espacio disponible en el aparato o cuando alcanza el límite del peso permitido.”

¿Es posible que otras compañías aéreas sigan la estrategia de Samoa Air? Zauberman no lo cree. “Lo que diferencia el caso de Samoa Air es que se trata de una empresa pequeña, por eso la aplicación de esa misma política a amplia escala, en el caso de empresas como la nueva United o Delta, será mucho más complicada e improbable en el futuro próximo.” Zhang concuerda con esto, sobre todo porque la nave moderna de transporte de pasajeros “ya trabaja con el espacio en el límite y el peso igual —el factor de carga para las compañías aéreas es de cerca de un 80 % actualmente—. Por lo tanto, es mucho más fácil pensar en crear nuevas tarifas”.

¿Sería la política de Samoa Air un ejemplo más de empresa entrometiéndose demasiado en la salud y en los hábitos de los pasajeros? “Ese es el negocio de las empresas —dice Zhang— meterse en la vida particular de las personas.”



Twitter y estrellas: binomio explosivo para el *marketing*

Muchas empresas utilizan a famosos para que manden tuits a sus millones de seguidores para promocionar diversas marcas. La polémica surge al no especificar qué es publicidad.

Willian Carballo
Colaborador

El atractivo gancho que generan entre sus fanáticos los miembros del *star-system* (sistema de estrellas) ha sido siempre un arma que los mercadólogos y publicistas han aprovechado desde que las celebridades se volvieron importantes en la sociedad.

Aquello empezó con las estrellas de cine y radio. Luego vinieron los músicos de *rock* y *pop*, y posteriormente aparecieron los famosos de la televisión. Hoy son todos. Y en tiempos modernos, en donde las redes sociales han tomado un papel importante, los *tuit-star* se han vuelto también indispensables. Y salvo excepciones, las verdaderas estrellas de la herramienta virtual no son más que las mismas de los otros medios, que ven en la nueva plataforma de internet una forma de extender los tentáculos de su fama.

Por ello, no extraña que las cuentas de los famosos en *Twitter* se hayan convertido en una manera de hacer publicidad. Con más de 200 millones de usuarios en todo el mundo, la red social del pajarito azul se ha convertido en una tentadora manera de hacer llegar mensajes a las audiencias. Y las estrellas, con millones de seguidores, son excelentes promotores.

Según *The New York Magazine*, las celebridades cobran fuertes sumas de dinero. La publicación asegura que la actriz Kim Kardashian gana 10 mil dólares para cada *tuit* en el que alaba determinado producto. También se dice que el rapero Snoop Dogg puede recibir hasta 8 mil dólares por un anuncio que no lo parezca. Kardashian tenía casi 18 millones de seguidores al cierre de esta nota. Snoop Dogg sobrepasaba los 10 millones.

“De acuerdo con la citada publicación, marcas famosas de carro o aerolíneas han ocupado esa táctica; una que, por cierto, no escapa a la polémica. Y esta empieza cuando no se le dice a los seguidores que el contenido que emiten sus ídolos es publicidad.”

De acuerdo con la citada publicación, marcas famosas de carro o aerolíneas han ocupado esa táctica; una que, por cierto, no escapa a la polémica. Y esta empieza cuando no se le dice a los seguidores que el contenido que emiten sus ídolos es publicidad. Es decir, se enmascara el mensaje sin confesarle al consumidor las intenciones comerciales de los textos o imágenes.

Uno de los casos más sonados ocurrió en Gran Bretaña. Allí, las autoridades que regulan el tema sospecharon del repentino gusto colectivo de los famosos por la barra de chocolate Snickers. Varios personajes populares de aquella región, como el jugador del Manchester United, Rio Ferdinand y la actriz Katy Price, entre otros, tuiteaban frases relacionadas con el producto o simplemente subían fotos con la golosina y la mostraban a sus seguidores.

En un artículo publicado en *marketing-directo.com*, Arnie Gullov-Singh, experta en la relación entre las empresas y los famosos, asegura que estos últimos “pueden ser muy influyentes, ya sea en televisión o tuiteando”. “Hace un año, las estrellas se preocupaban por su reputación y sobre venderse, pero cuando se dieron cuenta de lo fácil que es ganar 5 mil dólares por un *tuit*, se unieron en manada” —explica.

Por supuesto que los millones de seguidores de estas estrellas son un gran atractivo para los publicistas, una manera sencilla de llevar el mensaje comercial a mucha gente. Pero también tiene sus contras.

Por ejemplo, algunos seguidores se pueden sentir "hastados" al tener que recibir publicidad también a través de esa vía. Y en el peor de los casos, el famoso puede mandar mal el mensaje y ocasionarle más líos que beneficios al producto, indica la experta.

Para ejemplo, uno que circuló en las mismas redes sociales no sin cierto dejo de mofa. La influyente presentadora de televisión Oprah Winfrey le pretendía dar un empujoncito a la tableta Microsoft Surface. Lo curioso —lo trágico, en este caso— es que envió el mensaje desde su *iPad*, es decir, la tableta de la competencia. Con más de 19 millones de usuarios, la publicidad resultó ser un tiro por la culata.

También se corre el riesgo de que una "metida de pata" del artista por algún otro tema —como confusiones geográficas, datos históricos equivocados y otras pifias— merme su credibilidad y, en consecuencia, se traiga consigo a pique el producto.

Aún así, parece que la posibilidad de que las celebridades lleven el mensaje publicitario a millones de personas al mismo tiempo es tentadora. Y cómo no, si las cifras para la contratación de los artistas en esta red social son escandalosas. Hasta mayo, Justin Bieber lideraba el *ranking* con más de 39 millones de seguidores y un promedio de 36 mil nuevos fieles diarios. Le siguen con unos miles menos, Lady Gaga y Katy Perry.

En la lista de las diez primeras estrellas siempre suele aparecer Shakira. La colombiana, de paso, es una muestra de que también se puede hacer *marketing* social desde *Twitter*. Durante su embarazo, utilizó este medio de comunicación para hacer un llamado a sus fanáticos a cooperar con un *baby shower* virtual, donde se podían elegir montos de donaciones a favor de Unicef. Hasta mayo, la pareja del futbolista Piqué tenía casi 21 millones de seguidores.



Esas monumentales cifras de estas figuras llevaron a muchos a cuestionar la autenticidad de todas las cuentas. De hecho, en varios casos se rumora que suelen ser seguidores fantasmas o inactivos que solo sirven para engrosar la cantidad.

Así, pues, la tendencia a ver más publicidad en *Twitter* parece inevitable. Al menos, mientras existan los famosos y su influencia como marcadores de tendencia se mantenga.

Así, pues, la tendencia a ver más publicidad en *Twitter* parece inevitable. Al menos, mientras existan los famosos y su influencia como marcadores de tendencia se mantenga.

Los líderes en *Twitter*, hasta el 31 de mayo, según el número de seguidores:

1. Justin Bieber: 39 millones
2. Lady Gaga: 38 millones
3. Katy Perry: 37 millones



10 mil dólares por tuit es lo que se supone cobran algunos artistas por hacer publicidad

Una solución personalizada

Windows 8 viene a marcar la tendencia de los sistemas operativos que han sido utilizados en los últimos años, mostrando una interfaz completamente modificada y de fácil manejo para el usuario, la cual podrá adaptar a sus propios gustos. Esta plataforma está habilitada para dispositivos convencionales y de pantalla táctil.

Javier Chávez
Colaborador

Táctil, inteligente, visual, familiar, limpio y económico son algunos de los halagos que el nuevo sistema operativo de Microsoft ha posicionado en sus clientes. El Windows 8, habilitado al público en octubre del pasado año, cuenta con funciones únicas que superan las expectativas de su antecesor, el Windows 7.

En tan solo seis meses, después de su lanzamiento oficial, Microsoft ha contabilizado más de 60 millones de dólares en licencias vendidas, siendo el más aceptado en la historia

de Windows. La aceptación se notó en la versión demo. Según lo expresa Inigo Sancho, gerente de Producto y Comercialización de Microsoft para América Latina, "hubo millones de usuarios que lo probaron y nos mandaron sus sugerencias y comentarios".

Pero, ¿dónde radica el éxito de Windows 8? La respuesta es fácil de responder por dos razones: primero, porque con solo echar un vistazo a su interfaz capta la atención del usuario, sosteniendo una interactividad totalmente personalizada y, sobre todo, sencilla de manejar; y segundo, el sistema se adapta

al 100 % a todos los dispositivos tecnológicos. La tecnología ha venido cambiando a un ritmo extremadamente rápido. Es por eso que Windows 8 ha sido diseñado para la compatibilidad de dispositivos y aplicaciones, desde máquinas de escritorio, *netbook*, hasta *tabletas* y *ultrabook* de última generación.

Como primer aspecto que se debe destacar, Windows 8 ha incorporado las cuentas de usuario personalizadas; y cada uno puede adecuar la pantalla inicial a su conveniencia. Además, la forma de acceder a dichas cuentas ya no solo tendrá la forma tradicional, sino que incorpora la contraseña de imagen para dispositivos táctiles.

En cuanto a su diseño, presenta una pantalla de inicio completamente distinta a las conocidas comúnmente, donde el usuario puede modificarla con total facilidad y colocar aplicaciones que se adecuen a sus requerimientos; hacer grupos de conveniencia y cambiar colores de fondo, todo esto bajo una interfaz limpia y de total manejabilidad.

"Lo que vamos a ver en Windows 8 es una pantalla de inicio diferente; y lo primero que se ve es lo relevante para el usuario. Por ejemplo: cómo está el tiempo o las noticias diarias, redes sociales y distintas aplicaciones," asegura



el experto de Microsoft, quien además agrega que es súper fácil de personalizar.

Otro aspecto importante de esta plataforma es que incorpora toda una serie de 'íconos dinámicos' que actualizan sus datos en tiempo real. "Por ejemplo, el tiempo siempre es un icono con un sol y unas nubes; y si quieres saber cómo está el clima, tienes que entrar a la aplicación. En Windows 8, desde que inicias sesión, el icono te brinda toda la información", comenta Sancho.

Microsoft también contempla un mundo nuevo donde el usuario puede buscar la aplicación que desee y descargarla por medio de la novedosa 'tienda de aplicaciones'. "En la tienda de Windows vas a encontrar un mundo absolutamente nuevo de posibilidades, aplicaciones que cada día se van sumando", afirma el ejecutivo.

Las posibilidades de productividad aumentan con este sistema operativo en dispositivos portátiles y, sobre todo, en tabletas de última generación, que las personas buscan para el consumo de contenidos, como correos electrónicos y redes sociales, ya que fue creado para combinar lo que las personas quieren y necesitan.

"Windows 8 nace bajo la experiencia que llamamos *sin compromiso*" —asegura Sancho—, ya que el usuario no tiene que renunciar a consumir contenidos por dedicarse a hacer tareas, reportes financieros o presentaciones ejecutivas, sino que tiene la oportuni-

dad de hacerlo de forma creativa y dinámica simultáneamente.

Un respaldo de archivos en la nube (internet) es sumamente importante en la actualidad. Es por eso que Microsoft renueva por completo la utilidad de su aplicación SkyDrive en Windows 8. Ahora ya no solo se podrá guardar archivos importantes, sino que automáticamente guarda la configuración de cada usuario, sus correos, claves de Wifi, entre otros, logrando así la sincronización con todos sus dispositivos a través de las cuentas de Microsoft.

Trabajando bajo el mismo sistema inteligente, las actualizaciones de sistema y aplicaciones se hacen en un esquema de bajo perfil, es decir, que Windows 8 se actualiza de forma automática, según la configuración de cada persona, en un segundo plano y sin necesidad de estar cambiando de ventanas. También los periféricos o dispositivos externos, como impresoras, *scanner*, cámaras digitales entre otros, se instalan automáticamente sin hacer uso del disco de instalación, gracias a la búsqueda y actualización de sus componentes de forma inteligente en la web.

Toda interacción de Windows 8 se basa en mover las pantallas de lado a lado, hacer *zoom*

y tocar iconos en cuanto a pantallas táctiles. Sin embargo, en pantallas convencionales la magia la hace el ratón, y la clave está es posicionarse en las esquinas y los bordes de cada monitor.

Microsoft ha mejorado su sistema operativo para lograr una experiencia única en el mercado. "Una PC que tenga otras versiones de Windows y la actualizamos a Windows 8 se va a notar una mejora de rendimiento inmediata" —señala Sancho—, quien además destaca que "una cosa muy importante para los consumidores es que (Windows 8) viene con un antivirus gratuito de por vida, que se llama Windows Defender".

Windows 8 marca una diferencia sustancial en cuanto a las versiones anteriores de Microsoft. Ahora la experiencia es totalmente personalizada y con una interactividad especial. Las licencias están habilitadas a todo público a un precio accesible.

Sistema	Fecha de lanzamiento
Windows 95	Agosto de 1995
Windows 98	Junio de 1998
Windows 2000	febrero del 2000
Windows XP	Octubre de 2001
Windows Vista	Enero de 2007
Windows 7	Octubre de 2009
Windows 8	Octubre de 2012

Fuente: Microsoft



Windows 8

Las palabras convencen... la imagen arrastra

Armando Godoy
Colaborador

Todo ejecutivo dentro de una empresa persigue un objetivo: tratar de persuadir e influenciar a su público, ya sea cliente o empleado. Pero ¿cómo puede lograrlo? Si bien es cierto el mensaje puede ser persuasivo y el producto de calidad, si no impactamos con una imagen agresiva a nuestra audiencia jamás podremos captar su atención.

Existen estudios que confirman que la imagen es uno de los elementos de persuasión que podemos utilizar como herramienta de apoyo en nuestros negocios. En ese sentido, Lorena Saca, asesora de imagen empresarial, expone algunos hallazgos de una investigación realizada por la Universidad de California, Los Ángeles (Ucla), donde la percepción de la imagen se basa en algunos elementos, por ejemplo:

- El 55 % está enfocado en el mensaje corporal, la postura y la respiración.
- El 38 % está orientado a la voz y su entonación.
- Y el 7 % se refiere al discurso o mensaje que deseamos transmitir.

Saca asegura que, si logramos formar una imagen integral, esta podría ayudar a transmitir mejor el mensaje y vender con éxito nuestros productos y servicios.



Lorena Saca,
Asesora de Imagen
y Presidenta de la agencia
de imagen ejecutiva
Al Di La.

Alta definición y rendimiento

Con un nuevo diseño, funcionalidades totalmente prácticas y una alta definición de imagen, LG presenta el smartphone Optimus G, situado entre los mejores a escala mundial.

Javier Chávez
Colaborador



Con el afán de posicionar la tecnología inteligente, LG terminó con la espera al presentar en el mercado nacional una serie novedosa de telefonía celular, basándose en la calidad, y que poco a poco se irá expandiendo por toda la región centroamericana. Se trata de un *smartphone* pensado para ejecutivos exigentes, donde se pueden llevar los documentos importantes, presentaciones de proyectos e incluso videos institucionales, con la confianza de que serán reproducidos en alta calidad gracias a la pantalla IPS+ equipada con tecnología *True HD*. El nuevo dispositivo posee una pantalla de 4.7 pulgadas con una definición de casi un millón de píxeles, superando a la mayoría de teléfonos inteligentes en el mercado.

Cabe mencionar que este aparato móvil representa una experiencia única con su pantalla 100 % táctil, con tecnología *Zero-gap touch* que elimina el espacio entre el cristal y el panel LCD, dando la sensación a los usuarios de parecer "tocar" las imágenes,

que se ven más nítidas y brillantes como nunca antes vistas en un *smartphone*.

Optimus G invita a superar los límites de velocidad y potencia con su procesador de cuatro núcleos *Snapdragon S4 Pro*, cuyas unidades centrales operan por separado para aprovechar el máximo rendimiento de cada una y adaptar los recursos según la tarea que se debe realizar. Es necesario sumar sus 2GB de memoria, que garantizan la máxima eficiencia y reducen el consumo de energía.

Duplicar la productividad y la diversión es alcanzable con otra de las funciones que posee este *Smartphone*. Se trata de la función *Q-Slide*, que permite utilizar múltiples aplicaciones de manera simultánea, ya sea como capas transparentes o bien como ventanas. El tamaño, posición y transparencia de las aplicaciones se pueden ajustar según la preferencia de cada ejecutivo.

"Nos sentimos muy satisfechos al presentar en El Salvador un *smartphone* que reúne los más recientes avances de la com-

pañía en el área de dispositivos móviles", comenta Sung Jin Kim, gerente de la división de Comunicaciones Móviles de LG. Además, añade que "quienes experimenten su potencia, su gran pantalla, su diseño y funcionalidades únicas quedarán fascinados".

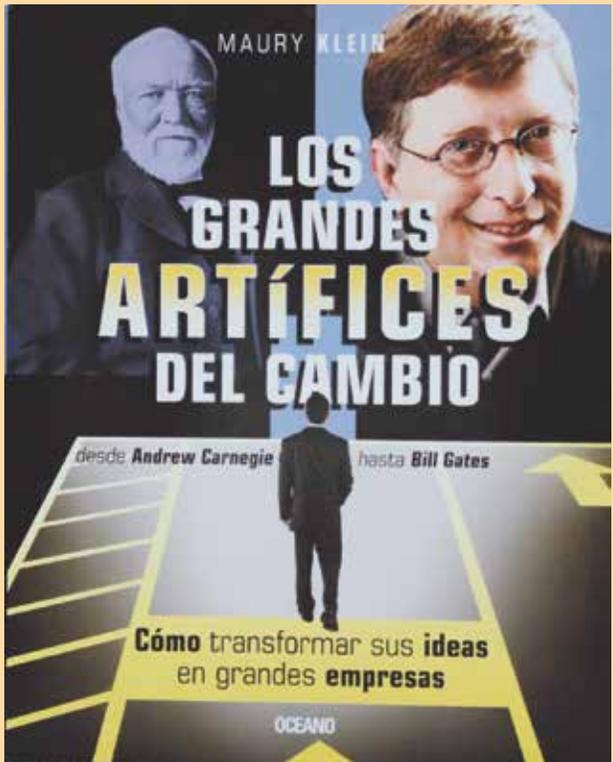
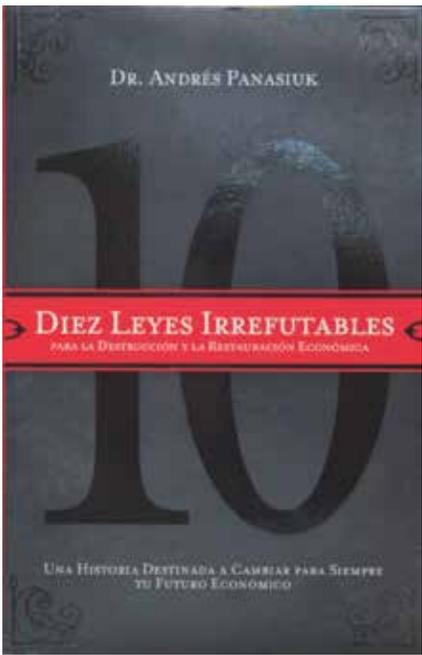
En relación con la cámara que trae incorporado el *Optimus G*, esta cuenta con 13 megapíxeles; y con solo utilizar los comandos de voz *cheese*, *samile*, *LG* o *kinchi* es posible hacer la foto perfecta. Además, posee funciones tales como disparo al pasado, que captura cinco imágenes antes de pulsar la tecla; obturador inteligente, que detecta imágenes en movimiento y corrige imágenes borrosas; *Live shot*, que permite hacer fotos mientras se graba un vídeo; reducción de ruido en ambientes oscuros y disparo continuo, que hace que la cámara capte imágenes simultáneas.

Los ejecutivos de LG Mobile hacen este lanzamiento en momentos en que la compañía de tecnología ha registrado una recuperación mundial importante en sus finanzas.

Diez leyes irrefutables para la destrucción y reestructuración económica

Dr. Andrés Panasiuk

Una parábola de negocios que enlaza el ayer y el hoy para presentar leyes eternas, leyes irrefutables, creadas y establecidas por Dios desde la creación del mundo, para crecer en todos los aspectos integrales. La lectura de este libro lleva a retomar las perspectivas en lo que es verdaderamente importante en la vida.

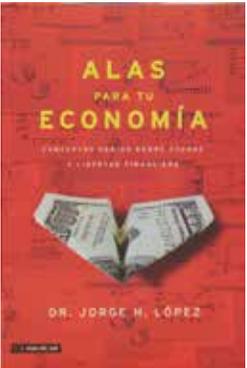


Los grandes artífices del cambio

Maury Klein

¿Qué tienen en común Warren Buffett, Henry Ford, Bill Gates, Thomas Alba Edison y John D. Rockefeller, entre otros? Que todos iniciaron su carrera con poco o ningún recurso y en que, gracias a su visión, esfuerzo y audacia, lograron amasar inmensas fortunas. Eran individuos ambiciosos, pero también innovadores e inconformistas. ¿Existe un secreto detrás de su éxito? ¿Se puede aprender algo de ello? Este libro nos acerca a la vida y obra de 26 hombres de negocios, inventores, empresarios, inversionistas, y que son los responsables de profundas transformaciones en la sociedad.

Estas sugerencias las puede encontrar en Samborns Multiplaza y Metrocentro.



Alas para tu economía

Dr. Jorge H. López

Actualmente, muchas personas en el mundo sostienen que, para ser felices, necesitan adquirir y acumular más bienes materiales; piensan que en el dinero encontrarán la fuente de seguridad y éxito que tanto anhelan, de modo que, para cumplir sus objetivos, trabajan más, y terminan endeudándose de tal modo que, en algunos casos, ponen en riesgo su bienestar y el de sus familias. En alas para tu economía, el autor presenta en un estilo claro y ameno la manera de convertirse en administradores sabios y comenzar a accionar en la dirección correcta.

Moviendo el mundo

Recientemente, la marca CAT presentó su nueva colección de verano *We Are Earthmovers* en ropa, calzado y accesorios para hombres y mujeres.

Javier Chávez
Colaborador

Lo que mueve al mundo de la moda es la nueva colección de verano que la empresa Adoc, a través de la marca CAT, lanza para todos los ejecutivos de nuestro país. Los nuevos estilos se marcan en prendas como jeans, blusas, camisas de vestir y tipo polo, camisetas, shorts, calzado y accesorios entre otras.

Pasión por vivir la vida al máximo representa la colección para mujeres, inspirada en el ejemplo de vida de la estadounidense Amelia Eahart, conocida por su récord de

vuelo; y toma como base detalles y estilos muy femeninos.

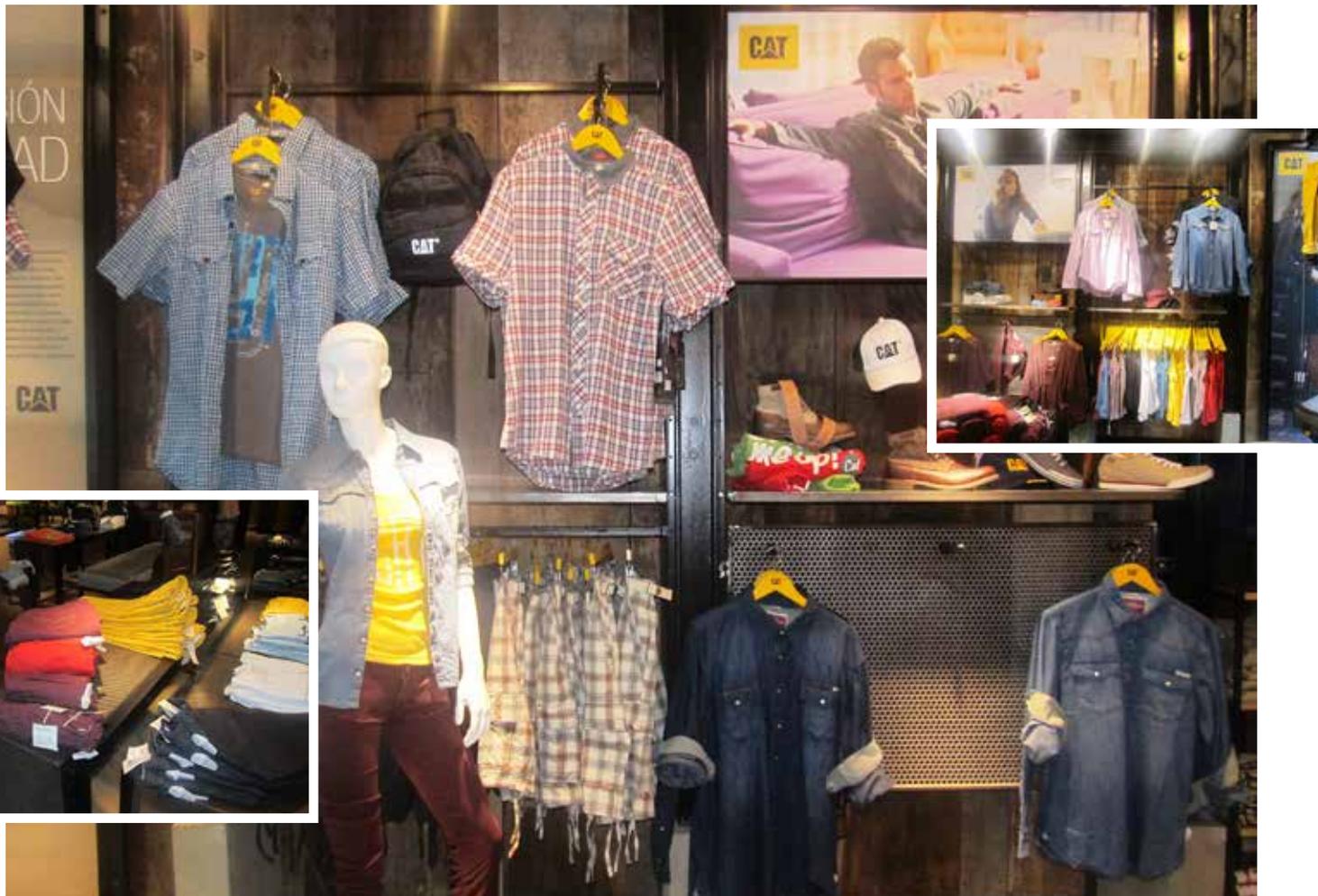
Para caballeros hay dos corrientes primordiales de estilo. Una es la 1904, que representa los inicios de Caterpillar con su compromiso firme de calidad y autenticidad. Y la otra, *Urban Utility*, que se adapta a la innovación, ofreciendo diseños modernos adecuados al dinamismo con que los ejecutivos se mueven actualmente.

“La nueva colección para este verano, de CAT, ofrece a nuestros clientes las nuevas

tendencias en moda mundial, siempre con los estilos urbanos que nos caracterizan”, manifiesta Salvador Monterrosa, jefe de publicidad de CAT.

Asimismo, se presenta la línea de calzado *Code Collection* inspirada en los estilos de los años 60, aprovechando la tendencia minimalista.

CAT continúa creciendo en Centroamérica, y con esta nueva colección pretende captar la atención de los ejecutivos más exigentes.





Viviendo con elegancia

Alisios 115 es uno de los proyectos en viviendas de altura construido por Inversiones Bolívar; su ubicación estratégica y emblemático diseño lo ha catapultado como uno de los condominios más agradables para vivir en la ciudad de San Salvador.

Armando Godoy
Colaborador

Este sofisticado condominio se encuentra ubicado en el corazón de la colonia San Benito; posee 27 niveles, cada uno de ellos aloja apartamentos de uno, dos o tres unidades habitacionales. Cada piso cuenta con elegantes y bien terminados detalles, cielos falsos tallados en tabla-yeso, pisos de madera natural y acabados de cerámica y mármol de tono crema.

“Alisios 115 mide 96 metros de altura, lo que lo convierte en la tercera torre más alta de El Salvador y la cuarta en Centroamérica, excluyendo Panamá. Eso prácticamente lo lleva

a convertirse en un lugar exclusivo para vivir”, comenta Julio Segovia, director comercial de Inversiones Bolívar.

Este lujoso edificio tiene amplias zonas verdes, sendas, gimnasio equipado y cancha de squash; también posee área de piscina, un salón de eventos y una sala de cine con una capacidad de veinte butacas.

Según el ejecutivo, entre otras amenidades que se puede encontrar en Alisios figura el Sky Lounge, que brinda una majestuosa vista de todo San Salvador. Dentro de este espacio se encuentra una zona de descanso que propicia

el momento perfecto para leer un libro o bien para pasar un momento familiar.

Este recinto de altura posee también una sala de proyecciones y reuniones, perfecta para cerrar negocios o hacer una fiesta empresarial. Además, posee espacios destinados para lavado móvil, y sin faltar internet inalámbrico en todo el condominio.

Alisios 115 contiene un sistema de seguridad inteligente en todo el edificio, incluyendo un sistema contra incendios y una planta eléctrica que proveerá de energía a todo el edificio en caso de un apagón.

Panduit presenta la infraestructura inteligente

Panduit muestra las soluciones SmartZone™, para la administración de la infraestructura física, que reúnen dispositivos inteligentes, puentes, *software* y servicios para centros de datos y empresas, con el fin de permitir el control y análisis optimizado de información sobre energía y el ambiente en zonas críticas determinadas conforme a los requerimientos de cada negocio; apoyado por el recién lanzado *software* Panduit PIM™ 5.0 que, entre otras cosas, presenta información precisa sobre la localización y utilización de activos acerca del rendimiento en materia de conectividad, energía y ambiente.



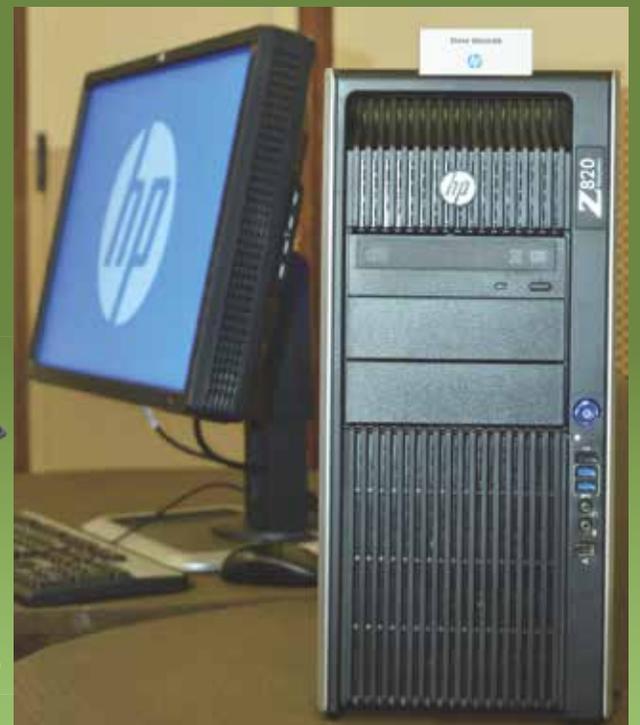
Kingston presenta kits de memoria HyperX

Las computadoras de escritorio, ahora cuentan con dos nuevas alternativas para mejorar su velocidad en memoria RAM. Kingston presenta las nuevas tarjetas HyperX Beast ultra rápidas con capacidades de 8GB a 64GB y una velocidad de hasta 2400MHz; y HyperXblack, que está disponible con un módulo único de entre 4GB a 8GB y como kit de doble canal de 8GB o 16GB, en velocidades de 1333 o 1600MHz. Ambos productos garantizan satisfacer las necesidades de rapidez, sobre todo a aquellos entusiastas de los juegos por computadoras.



Imágenes creativas

Diseñada para hacer que la fotografía avanzada sea creativa y divertida, la cámara digital SLR EOS Rebel T5i ofrece a los usuarios una operación rápida e intuitiva y una calidad de imagen excepcional, al igual que funciones creativas que contribuyen al avance de la expresión fotográfica. El rendimiento y la calidad de imagen comienzan con un sensor CMOS (APS-C) de 18 megapíxeles y el procesador DIGIC 5 de Canon. Este modelo hace alarde de imágenes nítidas y detalladas aun bajo condiciones de poca luz.



HP apunta al sector de *workstation*

HP direcciona sus esfuerzos de ingeniería hacia el desarrollo de soluciones innovadoras para mejorar el desempeño del segmento de medios y entretenimiento. Su línea de Workstations HP Z, apoyada en su poderoso y creativo programa Fusion-io, está diseñada y orientada a profesionales que trabajan en experiencias visuales, que necesitan hacer de todo, desde efectos especiales hasta desarrollar videojuegos de altas exigencias. Cabe mencionar que este equipo es usado por estudios de animación, como DreamWorks.

Consideraciones financieras sobre el sistema de pensiones

Francisco Sorto Rivas

Máster en Gestión de Sistemas de Pensiones

Para hablar del sistema de pensiones vigente se debe mencionar primero que éste es una respuesta de política pública a una problemática colectiva específica, en este caso, a la carencia de ingresos para cubrir las necesidades básicas de las personas al presentarse ciertos eventos, como la vejez o la invalidez.

Dichas políticas pueden ser asistencialistas o tener una expresión más permanente, elevándolas a la categoría de derechos para aquellas personas que la ley considere titulares en la normativa que los regula.

Ahora bien, al nacerle derechos a unas personas le nacen obligaciones a otras o a ellas mismas de manera intertemporal; es decir, que al diseñarse una red de seguridad social para ellas puede imponérseles autofinanciarlos mediante aportes durante su vida laboral y que, en función de sus ahorros, le sean reconocidos diversos beneficios.

Al decir esto queda claro que el diseño de los sistemas de seguridad social de largo plazo (indemnizatorios) no es universal, aunque todos los regímenes se inspiren en principios que sí pretenden serlo, como la solidaridad, la suficiencia, la integralidad, etc.

En nuestro país los sistemas han sido concebidos para ser financiados por los trabajadores y los beneficios contemplados en la ley pretenderían ser autofinanciados; sin embar-



go, el diseño de los regímenes no ha tomado en cuenta esto último, especialmente en el pasado, cuando se instituyeron esquemas de reparto bajo condiciones demográficas, económicas y laborales particulares que evidenciaban, desde un inicio, que el valor presente de los derechos otorgados excedía los ahorros acumulados por los trabajadores.

Ante esta realidad el Estado traslada recursos del Presupuesto General de la Nación para el pago de pensiones; recursos que provienen del pago de los impuestos de todos los contribuyentes, incluso de aquellos que jamás

podrán acceder a una pensión por su informalidad laboral.

Dicho diseño no se ajustó, como manda la lógica de las políticas públicas, a los cambios en las características de la problemática que motivó la adopción de diversos regímenes previsionales en El Salvador, hasta que los esquemas terminaron quebrando por completo, por lo que las pensiones deben cubrirse en la actualidad con deuda pública.

El señor Ministro de Hacienda mencionó hace algunos días que las reformas del 2003 y 2006 incrementaron las obligaciones expresa-



das en valor presente, en casi \$10,000 millones por encima de los compromisos asumidos por el Estado cuando se implementó el sistema vigente en abril de 1998; esto es preocupante porque agrava la insostenibilidad del modelo después de tantas reformas sufridas, ya que cualquier diferencia entre el valor presente de los derechos y los ahorros acumulados por los trabajadores debe pagarse con impuestos, y si el legislador no repara en las consecuencias de la inviabilidad del diseño actual puede verse tentado a agudizar el problema mediante el otorgamiento de más beneficios por diversas razones, muchas de ellas loables.

Las obligaciones asumidas en 1998 no se podían pagar y fue necesario que el Estado emitiera \$400 millones anuales de deuda para atender aquellas que se iban haciendo exigibles progresivamente; luego se concibió el Fondo de Obligaciones Previsionales (FOP) como fuente sucedánea de financiamiento automático para el referido pago, apalancándose para ello con los únicos ahorros genuinos del sistema, es decir, las cotizaciones de los trabajadores del sistema de capitalización individual vigente desde 1998 en El Salvador.

En este escenario resulta urgente revisar el diseño del sistema de manera técnica y responsable para evitar que éste comprometa

aún más la viabilidad fiscal del país; en la actualidad ambas problemáticas se han estado reforzando entre sí, pero la crisis de pensiones es, en pureza, una causa del problema fiscal, no lo contrario. En otras palabras, la insostenibilidad de las pensiones demanda una solución independiente al tema fiscal.

Sobre la crisis fiscal podemos hablar con más detalle en otra oportunidad; en ésta el foco de interés nuestro es la ruptura del principio de equivalencia del sistema de reparto y diversas reformas promovidas por el legislador que sobrepasan la capacidad de ahorro del sistema y deberán ser subsidiadas por los contribuyentes por varias décadas más.

Por otro lado, hace poco se divulgó una noticia sobre el interés de promover más cambios al régimen de pensiones, mencionándose en ella que en el año 2006 se modificó la forma de reconocimiento de las obligaciones que tenía el Estado de equiparación de pensiones, derivadas a su vez de la promulgación de un decreto especial en el año 2003.

Sobre este tema hay piezas de correspondencia apoyadas por algunos diputados destinadas a otorgar más beneficios a los pensionados que se retiraron al amparo del decreto especial original de equiparación de pensiones del 2003, mediante el cual se creó un derecho

adicional a los trabajadores trasladados al sistema actual y que, por diferentes circunstancias, sus pensiones eran menores a las recibidas por otros que tomaron la decisión de conservar los beneficios del sistema de reparto.¹

En ese sentido, vale la pena mencionar aquí que al inicio del sistema vigente los pensionados que optaron por conservar los derechos del antiguo régimen recibían beneficios superiores al valor presente de sus aportaciones debido al diseño del esquema previsional adoptado en la década de los años 60 en el país, hasta su agotamiento financiero en la década de los 90; mientras que los trabajadores incorporados al nuevo régimen tenían beneficios inferiores, a pesar de reportar historiales laborales parecidos a los pensionados por el régimen antiguo.

Tal situación generó cierto descontento que fue aplacado mediante la promulgación de una Ley Especial de Equiparación de Pensiones, creándosele una nueva obligación al Estado frente a un grupo selecto de trabajadores.

Es necesario mencionar que la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones consideraba que aquellas personas que se trasladaran al sistema vigente y hubieran realizado cotizaciones en el antiguo, serían recompensados con un Certificado de Traspaso (CT) estimado

1. A esta cohorte poblacional se le conoce con el nombre de "grupo de optados" y corresponde a los trabajadores que al entrar en vigencia la Ley tenían entre 36 años y 55 años, los hombres y 36 años y 50 años, las mujeres. Ellos tenían la opción de quedarse en el sistema antiguo mediante la presentación de una solicitud; después de abril del año 1999 ya no se podía optar entre sistemas y quedaban incorporados obligatoriamente al vigente, es decir, al de capitalización individual.

a partir del tiempo y base de cotización registrados a su favor en las instituciones que les administraban sus derechos —Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) e Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP)—.

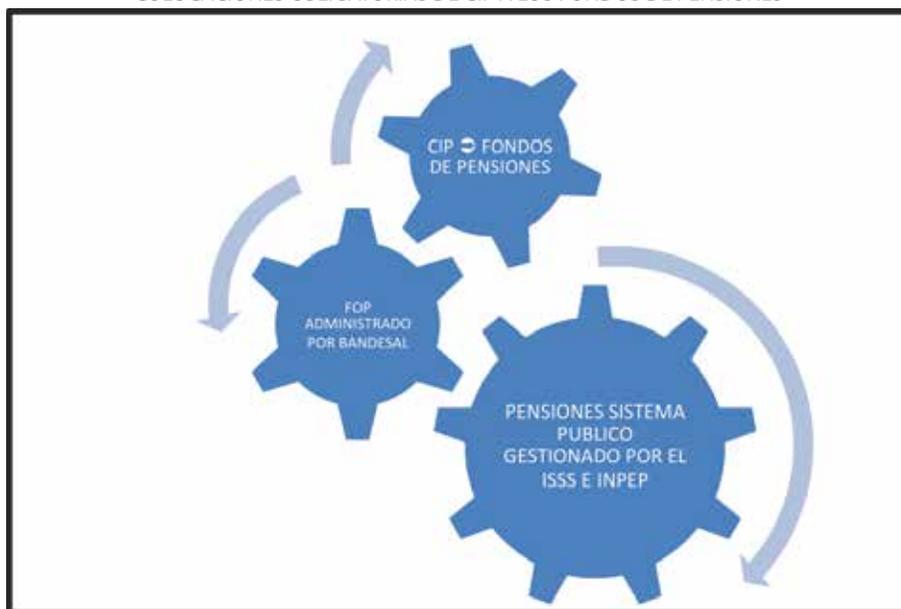
Con la Ley de Equiparación nació entonces una obligación más para el Estado; ésta se extinguía mediante la emisión y entrega de un título valor denominado Certificado de Traspaso Complementario (CT) a los sujetos de derecho, según la referida Ley; sin embargo, en el año 2006, la urgencia de financiar las pensiones del régimen anterior había adquirido nuevas dimensiones y las condiciones de endeudamiento soberano habían cambiado, por lo que se promovió otra reforma a la Ley SAP para obtener un financiamiento automático colocándole deuda “estatal” a los Fondos de Pensiones.

Se aprovechó además la oportunidad para modificar la forma de reconocimiento de las obligaciones surgidas por la Ley de Equiparación, extinguiéndose éstas de manera distinta a partir de entonces; ahora se extinguirían dichas obligaciones de forma mensual —*tracto sucesivo*—, a diferencia del reconocimiento que se hacía de una sola vez desde el año 2003.

A partir de esa nueva realidad jurídica, a los trabajadores a quienes el Estado todavía no les había reconocido los mencionados derechos, lo haría bajo la figura de rentas mensuales hasta que fallecieran; mientras que en el pasado a los trabajadores que tenían esos derechos se los pagaron de una sola vez.

Para operativizar dicha reforma el legislador promulgó una ley para la constitución de un Fondo de Obligaciones Previsionales que sería administrado por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) —hoy Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)— a manera de fideicomiso, desde el cual se emiten Certificados de Inversión Previsional (CIP) que son adquiridos obligatoriamente con recursos de los Fondos de Pensiones, los cuales sirven para pagar las pensiones en curso del sistema antiguo, tal como se presenta a continuación.²

ESQUEMA DE FONDEO AUTOMÁTICO DEL SISTEMA DE PENSIONES PÚBLICO, A PARTIR DE COLOCACIONES OBLIGATORIAS DE CIP A LOS FONDOS DE PENSIONES



Fuente: propia.

BANDESAL emite cada tres meses CIP para financiar las pensiones del sistema público, los cuales son adquiridos con recursos de los Fondos de Pensiones mediante una regla de prorrata; esos recursos son trasladados luego al ISSS e INPEP para que paguen las pensiones de sus respectivas carteras de beneficiarios.

Cabe destacar además, que algunos trabajadores dejaron de ser titulares de derecho de la referida Ley de Equiparación ya que

los ejercieron, oportunamente, recibiendo CTC por parte del Estado, y la única forma de darles el mismo trato exigido por algunas agrupaciones de pensionados sería que se les rehabilitara su titularidad, debiendo para ello renunciar éstos a los beneficios percibidos de más, hasta la fecha, de ser el caso, y devolver el CTC que recibieron y con los cuales se dio por extinguida la obligación del Estado para con ellos, al amparo de la Ley Especial de Equiparación de Pensiones.³

“ Hay pensionados que prefieren tener Certificados de Traspaso Complementario a su favor, ya que esperan legar dinero a sus beneficiarios cuando fallezcan; otros prefieren una pensión vitalicia independientemente del número de años que pueda vivir. ”

2. Realmente hay dos tipo de títulos valores —CIP— emitidos por el FOP; los primeros se identifican como “A” y los otros como “B”, unos sirvieron únicamente para sustituir los títulos que se habían reconocido a los trabajadores con derechos acreditados según la normativa original del SAP por el tiempo cotizado en el sistema antiguo (CT) o que habían recibido Certificados de Traspaso Complementarios (CTC) al entrar en vigencia la ley de equiparación del 2003, hasta la reforma del 2006, se puede decir que es una especie de canje de una deuda por otra; mientras que los “A” son los que le da liquidez al Estado para pagar las pensiones en curso del sistema público.

3. La Ley de Equiparación que data del año 2003 creó beneficios adicionales y complementarios a los consignados en la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP) promulgada en el año 1996 y que entró en vigencia, prácticamente en 1998, con el inicio de operaciones de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) que comenzaron a afiliar trabajadores a los regímenes de pensiones de vejez, invalidez común y sobrevivencia; regímenes que se conocen mediante el acrónimo de “IVM”.

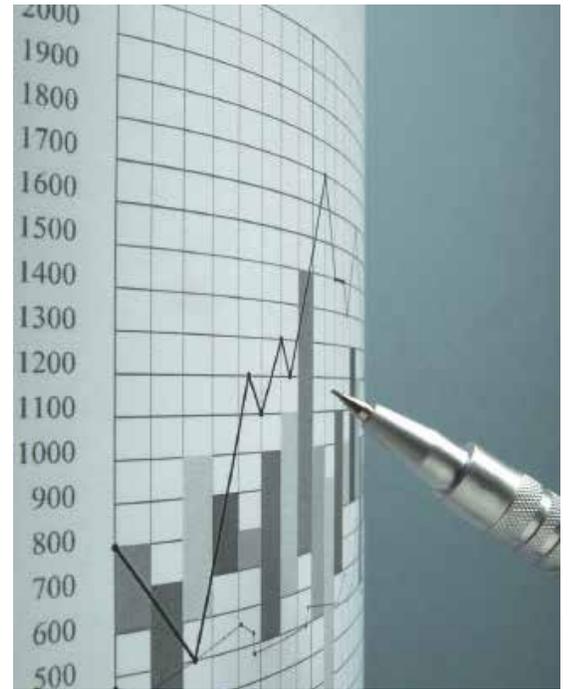
Esto requeriría naturalmente de una reforma de Ley que dejara a salvo la esfera jurídica de aquellos pensionados que no desearan que se les rehabilitara su titularidad de derecho frente al Estado, ya que una reforma como ésta no debería tener efectos retroactivos y su aplicación debería tener cierto carácter potestativo.

Hay pensionados que prefieren tener CTC a su favor, ya que esperan legar dinero a sus beneficiarios cuando fallezcan; otros prefieren una pensión vitalicia independientemente del número de años que pueda vivir.

De ahí que, para hablar de igualdad de derechos en materia de pensiones debería mediar entonces el restablecimiento legal de los mismos y recrear las condiciones originales que tenían los trabajadores antes de recibir el Certificado de Traspaso Complementario cuando se pensionaron.

De acceder el legislador a la petición promovida por grupos de pensionados que se consideran afectados por la reforma del 2006, producto del desorden con que se han venido haciendo cambios al esquema original, sin tomar en cuenta que el Estado ya cumplió con ellos su obligación a la equiparación de pensiones, el problema fiscal se estaría ampliando, originándose de paso una aberración jurídica al ignorarse que el Estado ya les había reconocido dicho derecho.

Lo que desean los grupos de pensionados arriba mencionados es conservar el CTC y legar el saldo remanente a sus beneficiarios, en caso de fallecer antes de agotarlo; pero si sobreviven a dicho saldo, quieren que el Estado les dé una pensión vitalicia por el monto de pensión que disfrutaban, no la pensión mínima a que tendrían realmente derecho.



32 AÑOS CREYENDO QUE LA ACTITUD POSITIVA ES EL PRINCIPAL AGENTE DE CAMBIO

Es por eso que fuimos la primera universidad en ofrecer **carreras virtuales**, en sustituir la **tesis por procesos de preespecialización**, en graduar **Antropólogos y Arqueólogos**. Además, somos la única en El Salvador que imparte la carrera de **Arqueología** y cuenta con un **Museo Universitario de Antropología**. Es así como día a día, con cada iniciativa, con cada innovación, seguimos cambiando vidas.



Universidad Tecnológica
de El Salvador



utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888

